

مطبوعات
مكتبة الملك فهد الوطنية
السلسلة الأولى
(٣٢)

الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات

د. هند بنت عبد الرحمن آل عروان

الرياض
١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م

الموضوع

المقدمــة :

إن مـن البدهـيات التي نلحظها في أي تجمع بشري أنه يخـتار مـن جماعـته مــن يقـوم علـى أمـوره ويسوســها ، ويعتلـي سـدة الأمـر فـيها ، هـذه مـن الأمـور التـي فطر الله خلقـه علـيها ، لأنـه لا غـنى لأي مجـتمـع مـن المجـتمعـات مهمـا كانـت حضـارتــه أو ثقافته أو بيئته أو عدده عن تنظيم يكفـل إدارة أمـوره وتيسـير شـؤونه ." حـتى أصبحت الإدارة فــي وقتــنا الحاضـــر مــن أهــم الحقــائق السيـاســية والاقتصــادية والاجتماعـية والعســكرية فـي كل المجتمعـات والــدول ، ولهـا الـيد الطــولى فـي تقريــر الأمـور ، وتحقـيق الأهداف التي يرنو إليها المجتمع " **(النمر وآخرون : ١٤١٧هـ ،٣)** ؛ لـذا فوجـود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمـتلك إمكانات مادية ومالية وفنية وطبيعية تسـاعدها على تحقيق أهدافهـا وتنفيذ واجباتها **(السواط وآخرون : ١٤١٦هـ ، ٥)** .

كما أصبحت الإدارة العصب الرئيس والشريان النابض في كل تجمع أو نشاط أو مؤسـسـة فإنها لا بد أن تكون كذلك مع العلــوم سواء بسواء , ذلـك لأن ارتباط الإدارة بأغلب العلــوم المعاصـرة، كالسياســة والاقتصـاد وعلــم الـنفس وعلـــم الاجـتماع والقـانون ... إلخ، ظاهرة ملحوظة . وعلم المكتبات والمعلومــات علــم نشــأ حديثًا نسـبياً مقارنة ببعض العلوم ، إلا أنــه بـرغم حداثـته قـد فـرض نفســـه ، وأثبــت جــدواه وفاعليــتــه، وذلــك نظــراً لأهمــية دوره، وفائدتــه للعلمـــاء

والباحثيـن والدارســين وطالبـي العلــم والمعرفة والثقافة .
وقـد حرصـت جمـيع المكتـبات ومراكـز المعلومـات علـى أداء مهامهـا الأساسـية التـي ترتكـز علـى ثلاثـة محـاور رئيسـة تتمثل في الآتي :

* اقتناء أوعية المعلومــات .
* الإعــداد الفني لتلك الأوعيـة .
* إتاحة المعلومات وبثها إلى عموم المستفيدين .

إلا أن المكتـبة لا تعـتمد فـي وجودهـا علـى العملـيات والإجـراءات الفنـيـة فحسـب، بـل تحتاج إلى جانب ذلك إلى مجموعـة من العمليات الإدارية التي تتمكـن من خلالـها من الاضـطلاع بمهامها علـى أكمـل وجـه , ومن ثم فإن الإدارة، تلـك الوظـيفة الغائـبة، تعـد المحـور الـرابع الـذي ينبغـي أن تمارسـه المكتـبات لـتحقق الهـدف مـن وجودهـا, كمـا تعـد المحـرك الفعلـي لكـل العملـيات المكتبـية، فـبدون الإدارة العملـية أو الصـحيحة لـن تكتمل حلقة الأداء التي توصل من خلالهــا المكتـبات خدماتهــا إلــى عمــوم المســتـفيدين .
والإدارة العلـمـية لا تهـتم بالأســس الـنظرية والأســاليب العامـة فـقط ، بــل تهـتم بالممارســات العملـية والمهارات الإشـرافية أيضـاً علـى اعتـبـار أن القـيمة الحقيقـية لهــذه الأســس الـنظرية تكمــن فــي تطبــيقاتها ؛ فالميزانــية وإعـدادهـا ، والموظفـون واختـيارهم, والمقـر وتجهيـزاته, كل

هـذه الممارسات المهنية تتم اعتماداً على المبادئ النظرية والأساليب العملية **(دياب : د.ت ,١٩،٢١) .**

والملاحـظ أنـه علـى الـرغـم مـن أهمـيـة موضـوع الإدارة العلمـية إلا إنـه يعـد موضـوعاً مهمـلاً أو شــبه مهمـل فـي الدراســات المعاصـرة ، وخاصـة فـي القطـاع النســائي فـي العــالم العربـي وفـي المملكـة علـى وجـه الخصوص , الأمر الـذي أصـبح يشــكل ظاهـرة لا يمكـن تجاهلها، في حين أن أدب المكتـبات الغربـي المعاصـر يحظى بإنتـاج وفير في هذا الصـدد ، وهـذا يوحـي بأنـنا أمـام قضـية تفـتقر إليها المكتبة العربـية، ولا تــزال أرضـاً بكـراً لـم تحـرث بعـد، وهــي بـأمس الحاجة إلى من يتناولها وفق أصول المنهج العلمي وقواعده المتعارف عليها .

الفصـــــل الأول

الإطـــــــار المنهجـــي

مشكلة الدراسة :

لقـد ظـل قطـاع الإدارة فـي المملكـة العربـية السـعودية لفـترة طويلـة مـن الزمـن قاصراً على الرجال،ولم يكن للمرأة دور يذكـر إلا من خلال إسـهامـات قليلة أو مشاركات بسـيطة ، لـم تمكـنها مـن إظهـار خـبراتها العلمـية ، وإبـراز إمكـاناتها الإداريـة بالشـكل المطلـوب . ومـن حسـن التوفيق أن المرأة السـعـودية في الحقبة الأخيرة تولت مناصب إدارية في كثير مـن القطاعـات بمـا فيها قطاع المكتبات والمعلـومـات الذي بقي لفترة طويلة بعيداً عن القيادة الإدارية النسـائية.

وقـد ترتـب علـى هـذه الـنقلة الحضـارية الجديـدة فـي المجتمع السعودي ظهور العديد من القضايا المرتبطة بحجم وطبـيعة الـدور القـيادي للعـاملات فـي قطـاع المكتـبات والمعلومـات, ومـدى مـا يتمتعن به من قدرات إدارية , ومدى مشـاركتهن فـي صنع القرار الإداري ، وغير ذلك من القضايا الأخرى التي لم يكشـف عنها النقاب بعد .

وتحـاول الباحـثة فـي هـذا الجهـد العلمـي الـتحقق مـن ظاهـرة المرأة السعودية بوصفها إدارية قائدة ومديرة وصانعة قـرار في المكتبات ومراكز المعلومات ، ومن ثم الخروج برؤية علمـية صـادقة تعكـس الوضـع الإداري النسـائي في قطـاع مهـم بـدأ فـي السـنين الأخيرة يفرض وجوده , ويدفع بعجلة

التنمية الشاملة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في مختلف المجالات .

أهداف الدراســة :

تهدف الدراسة الحالية إلى الوصول إلى جملة من الحقائق لعل من أبرزها الآتي:

١. رصد التأهيل العلمي للمسؤولات في إدارات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في الدراسة .
٢. التعرف إلى الخبرات والتجارب والخلفيات الإدارية للعاملات في مؤسسات المعلومات في قطاع التعليم العالي بالمملكة .
٣. التعرف إلى جوانب الإدارة العلمية التي تقوم بها المرأة في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية .
٤. دراسة الصعوبات أو العقبات الإدارية التي تواجه المرأة السعودية أثناء أدائها لمهامها الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات ؟
٥. اقتراح مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين الإدارة للمكتبات ومراكز المعلومات في المملكة وخاصة الأقسام النسائية فيها .

أسئلة الدراسة :

١. مـا المسـتوى العلمـي والتأهيلـي للمسـؤولات عـن إدارات المكتـبات ومراكـز المعلومـات فـي مؤسسـات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ؟

٢. مـا طبـيعة الخـبرات والـتجارب والخلفـيات الإداريـة للعـاملات فـي مؤسسـات المعلومات في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ؟

٣. مـا أبـرز جوانـب الإدارة التـي تقـوم بهـا المـرأة فـي المكتبات ومراكز المعلومات السعودية ؟

٤. مـا أبـرز الصـعوبات أو العقـبات الإداريـة التـي تواجـه المـرأة السـعودية أثـناء أدائهـا لمهامهـا الإداريـة فـي المكتبات ومراكز المعلومات ؟

٥. مـا أهـم العوامـل التـي تسـهم فـي تحسـين إدارة المكتـبات ومراكـز المعلومات في المملكة وخاصة لما هو موجه منها لخدمة القطاع النسـائي ؟

أهمية الدراسة :

تكتسـب هذه الدراسـة أهمية خاصة , وذلك من زاويتين :

الأولـى : أنهـا تنتهج أسـلوباً في مناقشـة قضايا الإدارة , يسـمح بـأن تكـون لهـا نظرية ذات مبادئ وقواعد , وأن تكون أيضـاً علمـاً مـتعارفاً علـيه مسـتقلاً بقواعده ونظمـه, وهـذا أمـر لم يعرف إلا في العصر الحديث **(دياب : د. ت , ٣٩)**. ذلـك لأن أسـاليب الإدارة قد تختلف من مكتبة لأخرى , كمـا أن طـرق ممارسـاتها قد تكون اجتهادات شـخصية أو آراء

ووجهات نظر ذاتية لا تقوم على قواعد علمية معروفة ولا مدروسة . ومن هذا المنطلق جاء التأكيد في هذا المشروع العلمي على إيضاح هذا المفهوم وما يبنى عليه .

الثانية : أن هذه الدراسة تركز على ظاهرة ممارسة الإدارة بعناصر نسائية في مؤسسات المعلومات وهي ظاهرة أغفلت من أي ذكر أو بحث أو إشارة في عموم الأدب المكتبي , فيما عدا إشارات يسيرة لها , مثلما فعل "محمد أمين البنهاوي" في دراسته التي تحمل عنوان " إدارة العاملين في المكتبات " حيث تحدث عن المرأة العاملة في مجال المكتبات , ووضع المرأة في أدب علم المكتبات, ولكنه قصد المرأة الغربية لا العربية, إذ يشير إلى ذلك بقوله: "لدى قيام المؤلف بفحص أدب علم المكتبات المدون بالعربية – وما أقله – بحثاً عن وضع المرأة العربية العاملة في مجال المكتبات لم يجد فيه بكل أسف ما يسد الرمق , فالبيانات الإحصائية إما ناقصة أو مبتورة أو لا وجود لها على الإطلاق. الأمر الذي يجعل تحليل أوضاع المرأة العاملة في مهنة المكتبات في مختلف الدول العربية هدفاً بعيد المنال على الأقل في الوقت الحاضر. لهذا يكتفي المؤلف – على حد قوله – بدراسة وضع المشتغلات بالمهنة في الولايات المتحدة وأوروبا" (**البنهاوي : ١٩٨٤م , ٢٥٨**). وهنا يتضح ما لهذا الجهد العلمي من أهمية وذلك لكونه يلقي الضوء على الوضع الإداري للمرأة العاملة في قطاع

المكتبات والمعلومات في المؤسسات الموجهة لخدمة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، ولعله يكون منطلقاً بإذن الله لدراسات وبحوث مستقبلية تتناول جوانب أخرى عن أوضاع المرأة العاملة في هذا القطاع الحيوي.

منهج الدراسة وإجراءاتها :

لقد اعتمدت الباحثة في معالجة الموضوع قيد البحث على المنهج المسحي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسة, ويقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة المعاصرة ومسحها على الطبيعة, وفحصها فحصاً معمقاً ودقيقاً على مدى فترة من الزمن , وهو من المناهج العلمية المعتد بها ؛ لأنه يتبع خطوات المنهج العلمي **(بدر: ١٤٠٨هـ ، ١٧٣- ١٩١)**. ويذهب أحد علماء المنهجية إلى أن المقصود بالمنهج المسحي أو الوصفي المسحي" البحث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث, أو عينة كبيرة منهم , وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" **(العساف : ١٤١٦ هـ , ١٩١) .**

أ / أدوات جمع البيانات :

لجمع البيانات التي تجيب عن أسئلة الدراسة المطروحة سلفاً عمدت الباحثة إلى استخدام الأداة الأكثر مناسبة لمنهج البحث , وهي الاستبانة " لأن البحث المسحي يتم بواسطة استجواب الأفراد بصورة مباشرة (المقابلة) أو بصورة غير مباشرة (الاستبانة) " **(العساف :**

١٤١٦هـ , ١٩٢) إلــى جانــب الــزيارات الميدانــية , وإجــراء المقــابلات، والاتصــالات الهاتفــية وذلــك بغــرض الــتزود بالمعلومـات المطلوبـة . وهـذه تعـد مـن أهـم أدوات جمـع البيانات وخاصة في حالة المنهج المسحي الوصفي . ويعود السـبب فـي التركـيز هنا على أداة الاستبانة بوصفها أفضل أدوات جمـع البـيانات فـي الدراسـات المسـحيـة , كمـا أن غالبـية الدراسـات السـابقة اعتمدت على الاستبانة بشكل مباشـر لجمـع معلوماتهـا, عـلاوة علـى أن مجـتمع الدراسة مـوزع علـى مـناطق جغرافية متعددة من المملكة, وبالتالي فـإن الأداة المذكـورة (الاسـتبانة) هي أفضل وسيلة لجمع البيانات من هذه الجهات المتفرقة .

أ / ١ تصميم الاستبانة :

أداة القياس :

تـم جمـع البـيانات الأسـاسـية لهـذه الدراسـة باستخدام اسـتبانة استقصـاء موجهـة للسـيدات المشـرفات علـى المكتـبات ومراكـز المعلومـات بمؤسسـات التعلـيم العالـي بالمملكـة العربـية السعودية , وقد تمكنت الباحثة من إعداد هـذه الاسـتبانة بعـد مـراجعة العديد من الأدبيات ذات الصلة بالموضـوع قـيد البحـث , وقد احتوت الاستبانة على محورين رئيسـين يتعلق أولهما : بالبيانات الشخصية للمشاركات في الدراسـة مـن حيـث الاسـم (تـرك اختيارياً) ومكان العمل ,

ومسـمى الوظـيفة ، والمرتـبة ، ورقم الهاتف والفاكس ؛ ثم البـيانات العامة (اسم المكتبة وعنوانها الحالي والمؤسسة الـتابعة لهـا والإدارة المشـرفة علـيها) . فالتأهـيل والخـبرات العلمـية من حيث مجال الاختصاص , ونوع الدرجة العلمية , وعـدد سـنوات الخـبرة ومـدى الالـتحاق بـالدورات والـبرامج التدريبـية , والخـبرات الإداريـة السـابقة للعمـل ومـدى المشـاركة في الندوات والمؤتمرات .

أمـا المحـور الثانـي للاسـتبانة فيتـناول جوانـب الإدارة العلمـية ، وقـد قسـم إلـى عناصـر , يحـتوي كـل عنصر منها علـى عـدد مـن المتغـيرات التـي يـتفرع عـنها مجموعـة من الأسئلة , وفي السطور اللاحقة توضيح لهذا الجانب .

وأول هـذه العناصـر التخطـيط : وقد حوى سبعة متغيرات تـتمحور حـول دور التخطـيط، فـي تطويـر المكتـبة , وأهـم المجـالات التـي يجـب أن تشـملها عملية التخطيط وإمكانية وجـود تخطـيط دوري للعمـل فـي المكتـبة أو المركز , وما إذا كـان التخطـيط خاصـاً بمكتـبة القسـم النسـائي أو شـاملاً للمكتـبة الرئيسة بشكل عام , ومدى مشاركة مديرة المكتبة أو المركـز فـي عملـية التخطـيط , وأهـم مجـالات المشـاركة , وكذلـك توضـيح أسـباب عـدم المشـاركة فـي حالـة عـدم وجودها .

أمـا ثانـي هذه العناصر فهو التنظيم : وقد شمل خمسة متغـيرات تـتركز حـول أهمـية وجـود هـيكل تنظيمـي لتحديد

العمل بالمكتبة أو المركز , وما إذا كان قد تم إجراء تطوير للهيكل التنظيمي خلال السنوات الماضية , والأسباب التي أدت إلى عدم وضع هيكل تنظيمي للمكتبة أو المركز في حال عدم وجوده , وكيفية تصميم ذلك الهيكل , والطريقة التي يتم بها إجراء العمليات الفنية لأوعية المعلومات .

وثالث هذه العناصر القيادة : وتحتوي على ستة متغيرات تتمثل في طبيعة النظام المتبع في الإدارة (مركزي أو لامركزي), وأعلى مرتبة وظيفية تشغلها مديرة المكتبة أو مركز المعلومات , ومقدار الصلاحيات الممنوحة للمديرة في العمل , ومدى إسهامها في تعزيز العمل الإداري , والأسس التي تستأنس بها مديرة المكتبة أو المركز في ممارسة مهامها الإدارية .

رابع هذه العناصر يتعلق بصناعة القرار : ويشمل ثلاثة متغيرات تتناول حق صناعة القرار دون الرجوع إلى الإدارة المباشرة في العمل , وما إذا كان قد سبق للإدارة المباشرة أن نقضت قرارات صدرت عن إدارة المكتبة أو المركز , وإمكانية استشارة الإدارة العليا أو المباشرة لمديرة المكتبة أو المركز في قرارات تتعلق بالعمل .

وخامس هذه العناصر الإشراف والرقابة : ويحتوي على ثلاثة متغيرات تناولت الرقابة على الأداء اليومي في العمل , ونوع تلك الرقابة , ومدى التزام مديرة المكتبة أو المركز بتطبيق اللوائح والأنظمة الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات.

وأما سادس هذه العناصر فهو إدارة الموارد البشرية : وقد شمل خمسة متغيرات رئيسة هي : كيفية توظيف العاملات في المكتبة أو المركز , وإمكانية تدريب الموظفات على التطورات الجديدة في المجال , وأسباب الترشيح للدورات التدريبية ، وعلاقة مديرة المكتبة أو مركز المعلومات مع الموظفات , وأهم العناصر التي يتم من خلالها تقييم الموظفات في العمل .

وسابع هذه العناصر هو الموارد المالية : وشمل أربعة متغيرات تتمثل في كيفية تحديد الموارد المالية للمكتبة أو المركز , والصلاحيات المتاحة للصرف من تلك البنود والمخصصات , ومدى معاناة المكتبة أو المركز من نقص الموارد المالية , وأثر ذلك النقص على توفر مستلزمات العمل الرئيسة .

أما السؤال الأخير في الاستبانة (آراء ومقترحات) فترك مفتوحاً للإجابة عنه من قبل مسؤولات المكتبات ومراكز المعلومات للتعبير عن وجهات النظر, وتقديم مقترحات تخدم الوضع الإداري للمرأة في مكتبات الدراسة .

أ / ٢ صدق الأداة :

عرضت الاستبانة قبل اعتمادها بشكلها النهائي على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وعلوم المكتبات والمعلومات والبحث العلمي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وخارجها لإبداء رأيهم في محتواها

العلمـــي وأســـلوبها وتنظـــيمها وتمـــت الاســـتفادة مـــن ملاحظـاتهم حيـث أعيدت صياغة بعض المحاور والمتغيرات , لتصبح أكـثر وضـوحاً وصـدقاً فـي قياسـها , وتم الإبقاء على الأسـئلة التي أجمع عليها المحكمون , كما تم قياس صدق الاسـتبانة بطـريقة اسـتطلاعية مـن خـلال توزيـع عينة منها علـى بعـض مسـؤولات المكتـبات فـي المجـتمع قيد البحث للـتحقق مـن مـدى وضـوحها ومناسـبتها لمجتمع الدراسـة , وبـناءً علـى جمـيع الملاحظـات الـواردة تم صياغة الاسـتبانة بصورتها النهائية .

أ / ٣ ثبات الأداة :

أجـري اختـبار تجريبي للاسـتبانة حين تم اختيار ما يقرب مـن ١٥ موظفـة ومسـؤولة من العاملات في القطاع الإداري للمكتبات ومراكز المعلومات المشاركـة في مجتمع الدراسـة , وطلـب منهن الإجابة عن الاسـتبانة الأولية , ثم بعد حوالي أربعـة أسـابيع طلـب منهـن الإجابـة عـن الاسـتبانة نفسـها بصـيغتها النهائـية, وتم التحقـق من ثبات الاسـتبانة بحسـاب معـامل ألفـا الـذي أعطـى قـيمة عالية مقدارها ٠,٩١ وهي دالـة إحصـائياً عند مستوى ٠,٠١ , مما يوحي بأن المقياس المسـتخدم يحظى بدرجة ثبات قوية .

ب / تحليل البيانات :

بعـد جمـع اسـتبانات الاسـتقصـاء , وقـبل إجـراء عملـيات التحليل اللازمة تم إجراء الخطوات الآتية :

١. مـراجعة الاسـتبانات للتأكد من اكتمالها , واسـتبعاد ما هو غير مكتمل أو ما لم يجب عليه إطلاقاً .

٢. تقسـيم مجـتمع البحـث بحسـب فـئاته, بدءاً بالجامعات, فالكلـيات الجامعـية والمطـورة, فكلـيات العلـوم الصـحية, فمكتبة الفرع النسوي بمعهد الإدارة العامة.

٣. تفـريغ البـيانات فـي جـداول تمـت معالجـتها بعـد ذلك بإجـراء التحليلات الإحصائية اللازمة لأغراض الدراسـة , وتمثلــت الأســاليب التحليلــية المســتخدمة لهــذه الدراســة فـي التكرارات والنسـب المئوية التي تكشـف عن حجم الظاهرة محط البحث .

مجتمع الدراسـة :

يـتألف مجـتمع الدراسـة الحالـية مـن جمـيع المكتـبات ومراكــز المعلومــات الــتابعة لمؤسســات التعلـيم العالــي بالمملكـة العربـية السـعودية التـي تـدار بواسـطة عناصـر نسـائية. وقـد اعـتمدت الباحـثة فـي تحديد مجتمع الدراسة علـى الدلـيل التعريفـي الـذي أصدرته وزارة التعلـيم العالي عـام ١٤١٦هـ (١٩٩٥م) , وذلك لكونه المصدر الوحيد الذي أمكـن الحصـول علـيه , ونظـراً لاكـتمال تغطيـته لمؤسسـات التعليم العالي بالمملكة والمتمثلة في الآتي :

أولاً : الجامعـات الـتابعة لـوزارة التعلـيم العالـي , وتضم المكتبات الآتية :

١. مكتبة مركز دراسـة الطالبات التابع لجامعة أم القرى .

٢. مكتـبة مركـز دراسـة الطالبات التابع لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٣. مكتـبة مركـز دراســة الطالـبات الـتابع لجامعـة الملـك سعود .

٤. مكتبة مركز دراسة الطالبات التابع لجامعة الملك عبد العزيز .

٥. مكتبة مركز دراسة الطالبات التابع لجامعة الملك فيصل .

أما فيما يتعلق بمكتبتي الجامعة الإسلامية وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن فهما مستثنيتان من نطاق الدراسة , لأنه لا يوجد في هاتين الجامعتين أقسام نسائية على غرار الجامعات الأخرى , وبالتالي فلا وجود لظاهرة الإدارة النسائية فيهما . وكذلك الحال مع جامعة الملك خالد فهي أحدث الجامعات السعودية, وقد قامت الباحثة بالاستفسار عن مكتبة الطالبات بها , فتبين أنها تحت الدراسة والإنشاء .

ثانياً : مؤسسات التعليم العالي التابعة لجهات أخرى غير وزارة التعليم العالي وتضم المكتبات النسائية الآتية :

١. مكتبات كليات الرئاسة العامة لتعليم البنات .

٢. مكتبات كليات العلوم الصحية التابعة لوزارة الصحة .

٣. المكتبة النسوية التابعة لمعهد الإدارة العامة .

مصطلحات الدراسة :

تحتوي هذه الدراسة على بعض المصطلحات التي يحسن إيضاحها سلفاً, وذلك على النحو الآتي :

الإدارة العلمية :

مدرسة إدارية تحبذ الاعتماد على قواعد الإدارة العلمية, وتهتم بوضع العامل من خلال الحركة والزمن ومقدار الإنتاج , وقد برزت هذه الفكرة بشكل واسع بفضل جهود العالم الأمريكي فريدريك تايلور صاحب الكتاب المعروف (أصول الإدارة العلمية) الذي نشر لأول مرة عام ١٩١١م **(غوشة : ١٩٧٥م ، ٢٠٢).**

المكتبة :

مؤسسة ثقافية اجتماعية تسعى إلى تحقيق رسالة في المجتمع , وتنهض بدور تعليمي وإعلامي وثقافي وترفيهي , وتقدم خدماتها مجاناً . ويشمل مجتمع المكتبات في الدراسة الحالية تلك التابعة للجهات المشاركة في المسح الميداني .

مركز المعلومات :

وحدة أو قسم من مركز "ببليوجرافي " أو مكتب بحوث أو مركز توثيق يعطي معلومات عن الكتب أو الموضوعات التي تهم الهيئة التي يتبعها المركز, ويعمل فيه اختصاصيو بحث ومكتبيون وببليوجرافيون واختصاصيو معلومات . وقد تشتمل مهام مركز المعلومات على مهام المكتبة المتخصصة **(الشامي وحسب الله: ١٩٨٨م , ٥٦٩ - ٥٧٠)** ويقصد بمراكز المعلومات في الدراسة الحالية وحدات أو أقسام المعلومات التابعة للجهات المشاركة في المسح الميداني.

الأقسام النسائية :

إدارات منبـثقة عـن بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربـية السـعودية, وتكـون تابعـة لهـا إداريـاً ومالـياً ,وتتماثل معهـا إلى حد كبير في الهدف وطبيعة العمل وتختلف عنها فـي الحجم وبعض المهام , ويقتصر العمل فيها على النسـاء وحدهن.

مؤسسات التعليم العالي :

هي الجهات التي تشرف على مرحلة التخصص العلمي فـي أنواعـه ومسـتوياته كافـة , رعاية لذوي الكفاية والنبوغ وتنمـية لمواهـبهم , وسـداً لحاجـات المجتمع المختلفة في حاضـره ومسـتقبله , بمـا يسـاير الـتطور المفيد الذي يحقق أهـداف الأمـة وغاياتها **(وزارة التعليم العالي : ١٤١٦هـ , ١٥)**. وقد حـددت الباحـثة نطـاق مؤسسـات التعليم العالي المشـاركة فـي هـذه الدراسـة , وذلـك فـي الجـزء المـتعلق بمجـتمع الدراسـة .

أدب الموضوع :

سـيتم فـي هذا الجزء عرض موجز لأدب الموضوع , وذلك مـن خـلال تـناول أبـرز الـبحوث الـنظرية والدراسـات الميدانية التـي تناولـت ظاهـرة الإدارة العلمـية فـي مؤسسـات المعلومات , وذلك على النحو الآتي :

أولاً : البحوث النظرية :

١. كتاب عبد الكريم إبراهيم الأمين وآخرين، الذي يحمل عنوان " إدارة المكتبة " وصدر عام ١٩٨٠م , وهو يتناول العديد من الجوانب الأساسية لعدد من الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتم في المكتبة , من حيث إدارتها, والتطورات الحديثة في الخدمات المكتبية , والإطار القانوني والإداري في المكتبات , وموظفيها ووظائفها, كما يتناول الكتاب الميزانية والتخطيط المالي والعلاقات العامة في المكتبة, علاوة على مبنى المكتبة وأثاثها ولوازمها **(الأمين وآخرون : ١٩٨٠م) .**

٢. كتاب محمد محمد الهادي بعنوان " الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات"، الذي صدر عام ١٩٨٢م , ويتناول هذا الكتاب الإدارة العلمية لمختلف أنواع المكتبات سواء أكانت مكتبات وطنية أم مكتبات عامة أم مدرسية أم جامعية أم متخصصة ، كما أن هذا الكتاب يتناول أيضا الإدارة العلمية لمراكز التوثيق والمعلومات ، وهو موجه إلى رجال الإدارة والتخطيط بصفة عامة ومديري المكتبات ومراكز التوثيق بصفة خاصة , إلى جانب الطلاب والمهتمين بأمور المكتبات والتوثيق والمعلومات .

كما يشتمل الكتاب المذكور على خمسة أجزاء رئيسة : الجزء الأول يتعرض لمفهوم الإدارة العلمية ومدى تطبيقها في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات ويعالج الجزء الثاني تحديد الأهداف كنقطة ارتكاز في العملية الإدارية , وعملية اتخاذ القرارات , ومراحل التخطيط الإداري للمهام

في هذه التنظيمات. ويوضح الجزء الثالث مبادئ التنظيم الإداري , كما يتعرض للعلاقات الإنسانية والعلاقات العامة والاتصالات الإدارية التي ينبغي أن تدعم أنشطة المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات . ويختص الجزء الرابع من الكتاب بتطبيق أساليب الإدارة المالية من إعداد الميزانيات والتكاليف والمحاسبة والرقابة. أما الجزء الخامس والأخير من كتاب الهادي فيتعرض لبعض الأساليب التي تسهم في التطوير الإداري : مثل المعايير الموحدة , وبحوث العمليات , والتحليل الشبكي **(الهادي : ١٩٨٢م) .**

٣. كتاب محمد أمين البنهاوي بعنوان " إدارة العاملين في المكتبات"، الذي صدر عام ١٩٨٤م , ويتناول إدارة الموظفين في المكتبات في إطارها العام : مفهومها , الحاجة إليها , الأسس التي تقوم عليها , بدءاً من توصيف الوظائف ومروراً باختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم ، وانتهاءً بقياس أدائهم وترقيتهم . كما يتناول كتاب البنهاوي مشاكل العاملين في كل نوع من أنواع المكتبات على حدة (الجامعية والمتخصصة والعامة والمدرسية) حيث يتحدث عن عددهم وفئاتهم ووظائفهم ومؤهلاتهم وواجباتهم , ثم يتطرق إلى بناء جهاز الموظفين وأحوال العمل والتنمية المهنية للعاملين , وينتهي بمناقشة بعض القضايا الخاصة بإدارتهم. وتم تخصيص الفصل الأخير من الكتاب المذكور لدراسة نموذجين محددين من القوى العاملة بالمكتبات هما الفنيون والنساء العاملات في المكتبات بهدف تسليط

الضوء على وضع كل فئة منها, وإبراز مشكلاتها الخاصة (**البنهاوي : ١٩٨٤ م).**

٤. كتاب شريف كامل شاهين بعنوان " نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات : المفاهيم والتطبيقات " الذي صدر عام ١٩٩٤م, حيث ركز على النظم وأساليب المعلومات الإدارية . وقد جاء في أحد عشر فصلاً , خصص الفصل العاشر من الكتاب لنظم المعلومات الإدارية, واتخاذ القرار , وشمل تعريفات لنظم المعلومات الإدارية، وبناء هذا النوع من النظم, وإدارة المكتبات واتخاذ القرار , كما خصص الفصل الحادي عشر للنظم الإدارية والمالية لبعض المكتبات ومراكز المعلومات **(شاهين : ١٩٩٤م).**

٥. كما قام سعود الحزيمي بإعداد مقالة بعنوان " المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية " التي نشرت في مجلة عالم الكتب **(مج١٨, ع٤، ١٤١٨هـ)** , وهي تؤكد أن المعلومات أصبحت تشكل عاملاً مهماً في نجاح خطط التنمية, ومصدراً للخبرات والتجارب والبدائل والأساليب, وأداة لرفع فاعلية العاملين وزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم , لذا يعتمد الإداريون عليها كثيراً في مختلف المنظمات والمؤسسات الإدارية في اتخاذ قراراتهم .

ونتيجة لما تواجهه المكتبات ومراكز المعلومات من هذا الكم الهائل والسيل الجارف من هذه المعلومات التي هي

بحاجة إلى السيطرة عليها وتنظيمها وحفظها واسترجاعها , فإن ذلك يتطلب وجود إدارة سليمة تقوم بتوجيه الأفراد, ورفع كفاءتهم, واستغلال الموارد البشرية والمالية على الوجه الأمثل واكتشاف المشكلات والعوائق , وإيجاد الحلول المناسبة لها . خاصة أن أغلب المكتبات ومراكز المعلومات في دول العالم تعاني من مشكلات وعوائق عديدة تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها وتنفيذ نشاطاتها, ولا شك أن تجاهل تلك المشكلات أو إهمالها سيؤدي في نهاية الأمر إلى تراكمها واستفحال أمرها وبالتالي تراجع مستوى الأداء , ويدب الفشل ليحول دون تحقيق أهداف المكتبة **(الحزيمي : ١٤١٨هـ).**

ثانياً : الدراسات الميدانية :

برغم المحاولات العديدة التي قامت بها الباحثة للوقوف على الدراسات التي استمدت معلوماتها من المسوحات الميدانية فإنها لم تجد في اللغة العربية إلا دراسة واحدة فقط لها صلة وثيقة بالإدارة العلمية للمكتبات الجامعية , واستطاعت الباحثة بعد ذلك العثور على مجموعة من الدراسات ترتبط بالوضع الإداري للمرأة وطبيعة عمل المرأة في المملكة العربية السعودية , سيتم عرضها بإيجاز على النحو الآتي :

١. دراسة حامد الشافعي دياب , وهي بعنوان " إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية " . تركز هذه الدراسة على قطاع محدد من قطاعات دراسات

المكتـبات وهــو " الإدارة المكتبــية " مــع التطبــيق علــى المكتـبات الجامعـية فـي مصـر , بحيـث يـتكامل _ علـى حد تعبـيره _ الجانـبان النظري والميداني معاً , ويصبح الأول في خدمـة الثانـي . ويتبلور هدف الدراسـة في أربع نقاط رئيسـة وذلك على النحو الآتي :

أولاً : الـتعرف إلـى الأسـلوب الأمـثل لإدارة المكتـبات الجامعية .

ثانـياً : دراسـة الوظـائف الإداريـة في المكتبات الجامعية فـي صـورتها المـثلى كالتنظـيم الإداري والسـلم الوظيفـي والقوى البشـرية والميزانية ... إلخ .

ثالـثاً : تطبـيق وظائف الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية علـى الأوضـاع القائمـة في ثلاث مكتبات جامعية في مصر , اخـتارها الباحـث كـنماذج للدراسـة الميدانـية , فـي محاولة للـتعرف إلـى الصـعوبات والمعوقـات التـي تحول دون تحقيق المكتبات الجامعية لأهدافها .

رابعـاً : تلمـس واقـتراح الحلـول الملائمـة لظـروف تلـك المكتـبات فـي ضوء ما كشـفت عنه نتائج الدراسـة , وتبلورت مـثل هـذه الاقـتراحات فـي صـورة إسـتراتيجية جديدة لإدارة المكتبات الجامعية في مصر .

وقـد اسـتخدم الباحـث فـي هذه الدراسـة منهج" دراسـة الحالـة "؛ لأنـه يـرى أنـه أنسـب المـناهج لهـذه الدراسـة , وتمـثل الوحـدة في دراسـة الحالة موضوع البحث , وقد تكون

فـرداً أو جماعة أو مؤسـسـة أو مشـروعاً أو وحدة إدارية , وقد يتضـمن هـذا المنهج دراسـة الوحدة بأكملها أو دراسـة قطاع أو جزء منها .

وتتمـثل أبـرز النـتائج التـي توصـل إليها الشـافعي في أن هـناك علاقـة مـا بيـن تطبيق أسـس الإدارة العلمية ومبادئها وبيــن الوضــع الراهــن للمكتــبات الجامعــية التــي تمــت دراســتها,علــى اعتــبار أن العلاقــة بيــن المــبدأ والتطبــيق أو الســبب والنتــيجة علاقــة طردية . وتوصل الباحث إلى نتيجة إجمالـية فحواهـا أن المكتبات الجامعية في مصر لا تسـتطيع أداء المهـام الملقاة على عاتقها بطريقة أفضل في ظل عدم تـرابط التنظـيم الإداري للوحـدات المكتبـية المـتعددة داخـل الجامعـة الواحـدة والـنقص الواضـح فـي القـوى العاملـة في هـذه المكتـبات كمـاً وكيفاً, فالكل يعمل بدون توجيه فني أو إشـراف إداري من قبل المسؤولين عن المكتبات الجامعية , إضــافة إلــى ضـآلة المخصصـات المالــية لهــذه المكتــبات . ويوصـي الباحـث فـي الختام بعلاج الأسـباب الثلاثة الرئيسـة وهــي : خلــل التنظــيمات الإداريــة , وقلــة عــدد العامليــن المتخصصـين , وضـآلة المخصصـات المالـية . ذلـك أن هـذه العوامـل تعـد مـن وجهـة نظـر الشـافعي الحل الأمثل لأغلب المشـكلات الموجودة في المكتبات الجامعية في مصر **(دياب : د.ت) .**

٢. دراسة نبيلة عباس الشال بعنوان " المرأة والقيادة الإدارية " والتي صدرت عام ١٩٧٧م . وتركز هذه الدراسة على الكفاءة الإنتاجية للمرأة , وهل هي معادلة لكفاءة الرجل ؟ وهل يمكن أن تكون المرأة مديرة ؟ بحيث تتولى قيادة مجموعة من العاملين بكل كفاءة واقتدار . وقد انصب البحث على إظهار مدى قدرة المرأة على القيادة تأسيساً على أنه في مجال القيادة الإدارية لا مجال للتفرقة بين مفهوم كل من القائد والمدير . وأشارت الباحثة إلى معوقات قيادة المرأة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية , والتي تمثل ضغوطاً على المرأة مما يحد من عملها بكفاءة أو وصولها إلى المناصب القيادية . كما توصلت الباحثة إلى مجموعة من المشكلات الإدارية النسائية : بما في ذلك مشكلات التخلف , وسوء الاختيار , وضعف التدريب والمركزية الشديدة ، إضافة إلى معوقات خاصة تقف أمام المرأة في عملها بصفة عامة وفي وصولها إلى المناصب القيادية بصفة خاصة , وأكدت الباحثة أن إزالة جزء كبير من هذه المعوقات، أو حتى التخفيف منها، سيؤدي إلى زيادة اندفاع المرأة للعمل والتقدم , كما أشارت إلى أن الإجادة في العمل والابتكار والتطلع يؤدي إلى تحقيق مكانة ومركز في الجماعة , كما أن القدرة على التأثير في الآخرين وغيرها ستظل مرتبطة بدرجة كبيرة بقدرات الفرد ودرجة تعليمه وثقافته , فإذا أزيلت من أمامه المعوقات المادية التي تعيق

قدراته أو تحول دون انطلاقها استطاع أن يصل إلى المناصب القيادية سواء كان هذا الفرد رجلاً أم امرأة . وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج تتبلور في أنه ليس كل فرد صالحاً للقيادة الإدارية , بمعنى أنه ليس كل رجل صالحاً للقيادة , ولا كل امرأة صالحة للقيادة , ولكي يتسنى تحقيق القيادة الفعالة في أي تنظيم كان , يجب أن يتم الاختيار السليم للقائد , وتنمية قدراته عن طريق التدريب المتعدد المراحل إضافة إلى توفير المناخ الجيد للعمل (**الشال : ١٩٧٧م)** .

٣. صدر عن الديوان العام للخدمة المدنية الذي أصبح الآن وزارة الخدمة المدنية بحث بعنوان " دراسة عن الوظائف التي توجد حالة ملحة لشغلها, والتي يمكن للمرأة المشاركة بالعمل فيها , دون الإضرار بالخلق الإسلامي والعادات العربية "، واهتمت هذه الدراسة بالتركيز على الحاجة الماسة لشغل بعض الوظائف المكتبية : كالنسخ , والترجمة , والمحاسبة , والحاسب الآلي, وأعمال الملفات في الدوائر الحكومية وأجهزة الدولة كافة. أما عن كيفية تأهيل المرأة للقيام بالأعمال المكتبية فهناك خيارات كثيرة منها : إضافة تخصصات جديدة لبرامج تعليم المرأة, وإنشاء معاهد نسائية للتدريب الإداري على غرار معهد الإدارة العامة .

أما كيفية الاستفادة من خريجات البرامج الإدارية فيكون عن طريق إعداد مكاتب خاصة في مدارس البنات القريبة من جهات العمل , وإعداد إدارات نسائية في الجهات الحكومية نفسها , وإعداد مجموعة من المجمعات الإدارية النسائية التي تتبع الجهات الحكومية **(الديوان العام للخدمة المدنية : ١٤٠٠هـ) .**

٤. دراسة لأحمد إبراهيم عبد الهادي بعنوان " السلوك التنظيمي : دراسة في التحليل السلوكي للرجل والمرأة في العمل والإدارة "، والتي صدرت عام ١٩٨٤م . وتهتم هذه الدراسة بمناقشة الفروق الجوهرية بين المديرين والمديرات في بعض المنظمات في مصر . وقد كان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن هناك فروقاً بين الرجال والنساء في مستوى الإدارة الدنيا والوسطى والعليا لصالح الرجل بمختلف المقاييس الفرعية لقياس مدى فاعلية المدير (على حد تعبير الباحث) , وتتمثل أهم هذه الفروق في الآتي :

أ. تفويض السلطات : ترجع هذه الفروق إلى عوامل نفسية أهمها : انخفاض ثقة المديرات بأنفسهن وبغيرهن , والخوف والقلق من أخطاء التفويض, والرغبة في الاحتفاظ بالسلطة لإشباع حاجات إثبات الذات والسيطرة, وعدم الرغبة في المخاطرة حتى لو

تراكمت الأعمال، وقلة الخبرة في العمل الإداري بحيث لا يعرفن كيف يفوضن بعض السلطات.

ب. الاتصالات التنظيمية : بحيث تنعكس التنشئة الاجتماعية للفتاة على فاعلية الاتصالات التنظيمية, ويجعل العديد من النساء يجدن صعوبة في هذا الصدد.

جـ. الميل إلى التعقيدات البيروقراطية , لأن أسلوب تربية الفتاة لا ينمي لديها، في العادة ، الاعتماد على النفس في اتخاذ القرارات , فينتقل هذا النمط إلى مختلف مراحل حياتها الوظيفية , وبالتالي تتمسك حرفياً باللوائح والتعليمات والقوانين .

د. العلاقات الشخصية في التنظيم : النشأة الأولى للفتاة , والنظرة الاجتماعية لمكانة المرأة في المجتمع , يجعل عدداً كبيراً منهن أقل مهارة في تكوين الصداقات والتعاون مع فريق العمل الإداري .

هـ. اتخاذ القرارات : هناك فرص التدريب وتنمية المهارات للمديرات في اتخاذ القرارات , كما أن أغلب الوظائف التي تشغلها النساء عادة ما تكون محدودة التقدم وظيفياً مما يؤدي إلى عدم وجود الدافع الذاتي لتنمية خبراتهن في مجال اتخاذ القرارات **(عبد الهادي : ١٩٨٤م)** .

٥. دراسة لعائشة أحمد الحسيني بعنوان " التخطيط للاحتياجات من الكفاءات الإدارية النسائية في المملكة العربية

السـعودية"، الصـادرة عـام ١٤٠٤هـ. وعنيـت هـذه الدراسـة بـتقدير احتـياجات المملكـة مـن الكفـاءات الإداريـة النسـائية لمواجهـة متطلـبات خطة التنمية , وقد أبرزت الباحثة ذلك في النقاط الآتية :

أ. اقتصـرت الدراسـة علـى الجهات الرئيسة لعمل المرأة في مدينة جدة .

ب. الدراسـة مجـرد مؤشـرات للوضـع فـي حيـن أن الدراسـات المـتعمقة لهـذا الموضـوع والمرتـبطة بالاحتياجات المستقبلية تتطلب بحوثاً أوسع تستغرق وقـتاً أطـول وعـادة مـا تخـرج عن نطاق قدرات الباحث بمفرده.

جـ. الاعـتماد علـى التحلـيل المنطقـي فـي دراسـة مشـروعات التنمـية , وقـد اخـتارت الباحـثة خمـس جهـات رئيسـة فـي مديـنة جـدة تعمـل بهـا (المـرأة السـعودية) لإجـراء دراسـتها الميدانـية , وتطبـيق الـنموذج المخـتار لـتحديد الاحتـياجات مـن الكفـاءات الإدارية النسائية .

أمـا أبـرز النـتائج التـي توصلت إليها الباحثة , فنجملها في الفقرات التالية:

* ممارسـة المـرأة السـعودية للعمـل الإداري مـن خـلال مهـام إدارية قامت بها, كعمادة الكلية , ووكالة الكلية ,

وإدارة المدرسة , وحتى الأعمال الإدارية الأقل من ذلك والأكثر بساطة .

* ما تقوم به المرأة السعودية من الأعمال لم يخرج عما تسمح به الشريعة الإسلامية وتقاليد هذه البلاد المحافظة , حيث إن ذلك يعد من أولويات المملكة والواقع الذي يتمسك به مواطنو هذا البلد .
* نجحت المرأة في ممارسة الأدوار الإدارية المتعددة مثل رسم السياسات , والمتابعة واتخاذ القرارات , وبعض الأدوار الأخرى , وذلك نتيجة لخبرة أو دراسة سابقة .
* لم تعقد دورات تدريبية للمرأة لرفع مستوى أدائها الإداري إلا القليل جداً, وهناك اتجاه في التركيز على إقامة تلك الدورات .
* استنتجت الباحثة أن المرأة السعودية في المراكز القيادية لها تطلعات إلى شغل مناصب ومراكز أوسع , وطرق مجالات عمل جديدة , كل ذلك في إطار الشريعة الإسلامية **(الحسيني : ١٤٠٤هـ)** .

٦. دراسة لجنة تنسيق العمل النسائي في الخليج والجزيرة العربية بعنوان " تقدير احتياجات الكفاءات الإدارية النسائية بالمملكة العربية السعودية"، والتي صدرت عام ١٤٠٤هـ . وتهدف هذه الدراسة تعُرف احتياجات المملكة العربية السعودية من الكفاءات الإدارية النسائية , وذلك من أجل مواجهة متطلبات خطة التنمية , وقد تم تطبيق

الدراسة على خمس جهات رئيسة تعمل فيها المرأة السعودية بمدينة جدة هي:الرئاسة العامة لتعليم البنات وجامعة الملك عبد العزيز, والإدارة العامة لكليات البنات , ووكالة الوزارة لشؤون الرعاية الاجتماعية , وبنك القاهرة، وشركة الراجحي المصرفية . وقد بلغ عدد أفراد العينة ٧٨ امرأة , وتمت المقابلات الميدانية مع القيادات النسائية في هذه الجهات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إجمالها في النقاط الآتية :

أ. اتفقت القيادات الإدارية النسائية على أن المجالات التي ستعمل بها المرأة السعودية في المدى القصير هي جميع المجالات الحكومية , والقطاع العام. إذ تدعو الحاجة إلى إنشاء قسم خاص للسيدات خاصة في وزارة العدل , وزارة الشؤون البلدية والقروية , وزارة الداخلية , وزارة الكهرباء , وزارة الشؤون الاجتماعية , وأخيراً الخطوط السعودية (خدمات الركاب) .

ب. تؤيد وزارة الخدمة المدنية دخول المرأة المجالات المذكورة بما يتلاءم مع قدرات المرأة إلا أنها ترى أن تعمل المرأة السعودية في الأجل القصير في وظائف السكرتارية والأرشيف والمحفوظات نظراً لما تتطلبه هذه الوظائف من الدقة والترتيب والتنسيق .

جـ. تمارس القيادات الإدارية النسائية بعض الأدوار القيادية بنجاح مثل: عمليات رسم سياسات العمل

وتحديدهـا, وقـد انفـردت المـرأة بعملـية المـتابعة والتنفـيذ نظـراً لظـروف العمـل التـي تتطلـب فصـل الجنسين . إلا أن بعض القرارات تتخذ من قبل الرجال .

د. لـم تمـارس القـيادات الإدارية النسائية أو تشارك بعد فـي بعـض المسـئوليات والأدوار المرتـبطة بالوظـيفة القـيادية , مـثل تحديد الأهداف الرئيسـة للأجهزة التي يعملـن بهـا , ولـم تمـارس بعـد وظيفة التخطيط, سواء فـي وضـع الخطـة أو الـبرامج التنفـيذية **(لجنة التنسيق : ١٤٠٤ هـ)** .

٧. دراســة ابتســام حلوانــي بعــنوان " عمــل المــرأة السـعودية ومشـكلات على طرق العطاء"، التي صدرت عام ١٤٠٨هــ . وقـد سـعت هـذه الدراسـة إلى معرفة الاتجاهات والعقـبات التـي تعـترض المـرأة , كمـا بينـت أن توافـر فـرص العمل للمرأة السعودية لم يكن بالقدر الكافي , وأن الأعمال المـتوافرة حالـياً لا تعـدو أن تكـون أعمـالاً روتينـية لا تسـاعد علـى تنمـية الطموح والتفكير لدى المرأة, كما كشـفت عينة الدراسـة عن الرغبة في العمل في مجالات عمل المرأة في الهندسـة والمصـانع والشـركات الخاصـة وذلـك بمعـزل عن الـرجل . وتوصـلت الباحـثة إلى جملة من الاسـتنتاجات التي لها صلة بالمشـكلات التي تواجه المرأة العاملة في المملكة وذلك على النحو الآتي :

أ. رعاية الأطفال والأعباء المنزلية .

ب. صعوبة المواصلات وندرتها أحياناً للعاملة السعودية التي لا بد أن يقوم على إيصالها للعمل الأب أو الزوج أو الأخ أو الابن . وقليل من الجهات من يوفر وسائل نقل خاصة بالموظفات .

جـ. اختلاف إجازة الصيف عن إجازة الطلبة والطالبات واضطراب مواعيد تنظيمها.

د. محدودية المجالات التي تعمل بها المرأة ونوعية العمل الذي تقوم به في تلك المجالات , فمعظم الموظفات يشكين من الرتابة والجمود بحيث لا يسمح لهن بالتجديد والابتكار .

هـ. عدم توافق ظروف نظام العمل الموضوع في المملكة مع ظروف المرأة وطبيعة حياتها ووظيفتها الأساسية .

و. عدم اقتناع الأزواج بخروج المرأة إلى العمل مما يسبب لهن توتراً حاداً في إقناعهم بذلك .

ز. تزايد نسبة الغياب في بعض جهات العمل مما يسبب الإساءة إلى مصلحة العمل.

وقد طرحت ابتسام حلواني بعضاً من الحلول التي ترى أنها قد تسهم في حل بعض المشكلات التي تواجه المرأة السعودية العاملة , ومن ذلك إنشاء دور للحضانة لرعاية الأطفال في الجهات التي تعمل بها نساء في المملكة , ومنح العاملات إمكانية الاستثناء بالشكل الذي يتيح لهن

الفرصـة لمواجهـة مسئولياتهن دون مساس بمصلحة العمل **(حلواني : ١٤٠٨هـ) .**

٨. دراســة لسـعود الـنمر بعـنوان "المـرأة السـعودية العاملـة: دراسـة ميدانية على عينة من العاملات السعوديات بمديـنة الـرياض"، التـي صـدرت عـام ١٤٠٨هــ. وتهـدف هـذه الدراسـة معرفة رأي المرأة السعودية العاملة , ودوافعها نحو العمـل والعقـبات , والمشـكلات التـي قـد تكـون سـبباً فـي الإخـلال بإسـهامها فـي عملـية التنمـية في مجتمعها . وقد توصـل الباحـث إلـى أن الدافـع الذاتـي نحـو العمـل يشـكل أهمـية لـدى المـرأة المشـاركة فـي عيـنة الدراسـة , وذلـك لإثـبات ذاتهـا وتحقـيق مكانـتها الاجتماعـية . أمـا عـن نظـرة المجـتمع السعودي لعمل المرأة , فأشارت الدراسة إلى أن هـناك تقديراً اجتماعياً محدوداً لإسـهام المرأة السعودية في عملـية التنمية , وقد يكون سبب هذه النظرة هو الخوف من أن يـؤدي خـروجها إلـى العمـل إلـى الإضـرار بهـا وبأدوارهـا الاجتماعـية الأخـرى . كمـا أشـارت الدراسـة إلـى أن هـناك بعـض المشـكلات التـي تواجـه المـرأة السـعودية العاملـة , وتـتركز فـي المواصـلات , ونظام الدوام اليومي , والإجازات . أمـا عـن أهـم التوصـيات التـي خـتم بهـا الباحـث دراســته فكانت تتركز حول الرغبة في زيادة وعي المجتمع السعودي بأهمـيـة إسـهام المرأة في العملية التنموية , والتأكيد على أهمـية التوسـع فـي دخـول المـرأة مـيدان العمـل باعتـباره ضـرورة تتطلبها ظروف المجتمع السعودي, ودعوة علماء الدين إلـى تسـليط مـزيد مـن الضـوء علـى موقـف الديـن الإسـلامي الحنـيف مـن موضـوع عمـل المـرأة, وعقـد عـدد مـن حلقات

النقاش بين علماء الدين والمثقفين والمسئولين عن توظيف المـرأة والمعنييـن بـالخطط التـنموية لمناقشـة موضوع عمل المـرأة علـى أسـاس مـن الصـراحة والوضـوح, والبحـث عـن أفضـل الطـرق التـي يمكـن بواسـطتها زيادة إسهام المرأة في عملية التنمية **(النمر: ١٤٠٨ هـ).**

٩. دراســة عائشــة أحمـد الحســيني بعـنوان " إعـداد وتنمـية القـيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكـة العربـية السـعودية " التـي صـدرت عام ١٤٠٩هـ . وهدفـت هـذه الدراسـة معرفة دافع المرأة السعودية العاملة فـي المواقع القيادية في مجتمع المملكة العربية السعودية . وهـي علـى أيـة حـال محاولة جادة لدفع المرأة السعودية نحـو تنمـية إداريـة بصـفة عامـة وتنمـية قيادية بصفة خاصة. وقـد ناقشــت هذه الدراسـة عدداً من الفروض المهمة ومنها أن قلـة المجـالات المـتاحة لعمـل المـرأة السعودية تحد من آمالهـا وطموحاتهـا فـي المجـال الوظيفي , وأن الرجل يعوق القـيادات الإدارية النسـائية في تقدمها ويحد من صلاحياتها , وأيضـاً تواجـه القـيادات الإداريـة النسـائية في التعليم العالي عـدداً مـن المعوقـات البيئـية والتنظيمـية التـي تؤثـر علـى كفاءتهـا فـي شـغل المناصـب القـيادية , وكذلـك سـعودة الوظـائف القـيادية النسـائية في الأعمال الإشرافية أكثر من أعمـال رسـم السياسـات والتخطـيط والـتطوير للمسـتقبل , وأن التدريـب مـن خـلال العمـل هـو الأسـلوب الأسـاس في إعـداد القـيادات الإداريـة النسـائية وتأهـيلها , كمـا أن الـنمو المـتزايد فـي نشـاطات التدريـب والتنمية القيادية بالمملكة وجـه لمجـتمع الـرجال دون مجـتمع النســاء . وقـد اعـتمدت

الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات .

أما أبرز النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فقد تمثلت في وجود عوائق إدارية تحد من تقدم المرأة في المراكز الإدارية , ولعل من أهمها :

* عدم تفويض المرأة الصلاحيات والسلطات الكافية , ونقص برامج التأهيل والإعداد القيادي , وعدم مشاركتها الفعلية في رسم السياسات مع صعوبة التنسيق والاتصال بالرؤساء في العمل .
* عدم اعتراف الرجال بقدرات المرأة وعدم تقبلهم لها في القيادة الإدارية , وخوف وتردد بعض القيادات النسائية من المسؤولية وإبداء الرأي .
* السبب الرئيس في اختيار القيادات النسائية لشغل مراكز رئيسة هو تطبيق سياسة الدولة في حصر الوظائف الإدارية العليا على العناصر الوطنية وشغلها بكفاءات سعودية .
* لا توجد بصفة عامة علاقة بين المنصب القيادي وإعداد المرأة وتأهيلها لهذا المنصب سواء في التنمية القيادية أو التنمية الإدارية .
* تفويض بعض السلطات للقيادات الإدارية النسائية يعتبر الوسيلة الوحيدة لتأهيل القيادات الإدارية النسائية , أما الطرق العلمية الأخرى كالتدريب أو الابتعاث أو عقد الندوات أو حضور المؤتمرات فيفتقر إليها التنظيم الإداري في المؤسسات النسائية .

* أن الـدور الرئـيس الـذي تقـوم به المرأة السعودية في المراكـز القـيادية هـو الإشـراف علـى تنفـيذ مـا خطـط ورسـم لها من سياسـات بعيدة عن اتخاذ مواقع القرار .

* رغــم إعطــاء القــيادات النســائية الإداريــة صــلاحيات للتوجـيه معقولـة نسـبياً, إلا أن السـلطات التـي تمنح لهـا لتنفـيذ هـذه الصـلاحيات أقـل بكثـير ممـا يجب أن يكون، وبهذا فإن القيادة النسائية تعتمد في صلاحيتها أسـاسـاً علــى مهارتهــا الإنســانية كقـائدة أكـثر مــن مهارتها الإدارية كمديرة .

* أن دور المــرأة فــي المراكــز القــيادية فــي التخطــيط لمســـتقبل القســـم أو الإدارة بمؤسســـات التعلـــيم العالـي الـذي تعمـل بـه محـدود جـداً , ويعود ذلك إلى انفـراد إدارات الجامعـات والكلـيات التـي علـى رأسـها قـيادات رجالـية بوضـع الخطـط دون أن يكـون للقائمـات علــى أقســام الطالــبات دور رئــيس فــي التخطــيط لمستقبل قطاعهن .

* أن الصـلاحيات المعطـاة للمـرأة فـي المناصب القيادية غـير كافـية لـنجاح دورهـا القـيادي والإشـرافي , وهي كافية بشـكل نسـبي لتسـيير العمل الروتيني .

* أهـم الصـلاحيات التي تحتاجها المرأة والتي ينبغي أن تعطــى لهــا لتســاعدها علــى نجــاح دورهــا القــيادي والإشــرافي , صــلاحيات للــتطوير والتخطــيط ورســم السياسـات , ثـم صـلاحيات في التنظيم ثم في مجال

التنفيذ , وجميعها صلاحيات وثيقة الصلة بالمنصب القيادي .

* ضعف تأهيل المرأة فنياً وعلمياً للعمل بشكل عام والعمل القيادي بشكل خاص يعتبر من أهم السلبيات للمرأة السعودية خاصة في المناصب القيادية **(الحسيني:١٤٠٩هـ)** .

١٠. دراسة أحمد إبراهيم عبد الهادي بعنوان "دافعية المرأة للنمو والتقدم الوظيفي مقارنة بالرجل" ، المنشورة عام ١٩٩١م . ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج أن المرأة عادة أقل دافعية للتدريب الإداري , وأقل دافعية للترقية , ويعود ذلك إلى عوامل منها : اختلاف نظرة كل من الرجل والمرأة للعمل فالرجل ينظر إلى العمل على أنه أساسي في حياته , بينما تنظر المرأة إلى العمل على أنه ثانوي في حياتها , وبالتالي تظهر فروق بينهما لصالح الرجل في هذا المجال ، كما أن للعوامل التنظيمية تأثيراً سلبياً على دافعية المرأة للتقدم والترقية حيث أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن هناك تفضيلاً للرجل في مجال الترقية , هذا إضافة إلى أن الكثير من النساء في كثير من المنظمات يشغلن مناصب إدارية لا تتناسب مع تأهيلهن , علاوة على أن العوامل النفسية والاجتماعية الناتجة عن صراع الأدوار الذي تعاني منه المرأة العاملة عموماً, والتكوين النفسي للمرأة عامة يقلل لديها الرغبة في التنافس مع الرجل **(عبد الهادي : ١٩٩١م)** .

١١. دراســة لنســرين جمــيل خــياط بعــنوان "خصــائص مجـتمع القـيادات النســائية العاملة في القطاع العام"، التي صـدرت عـام ١٤١٥هـ . وقـد توصلت الباحثة فيها إلى جملة من النتائج تتمثل في الآتي :

* تبيــن أن القــيادات النســائية الســعودية العاملــة فــي القطـاع العـام يتســمن بانخفاض المؤهل العلمي لهن مما يقلل من فاعليتهن .

* عـدم تـنوع تخصصات فئة القيادات النسائية السعودية العاملة في القطاع العام.

* تنحصر القيادات النسائية العاملة في القطاع العام في المجـالات الـتربوية والصحية , كما تمتاز هذه القيادات النســائية الإداريـة الســعودية العاملـة في القطاع العام بحداثة الخبرة الوظيفية في مجال العمل القيادي.

* أن المعايــير الشخصــية هــي الأســاس فــي اختــيار القيادات النسائية السعودية في المناصب العامة .

* لا تتمــتع القــيادات النســائية الســعودية العاملــة فــي القطـاع العـام بقـدر كاف من الصلاحيات المتناسـبة مع مسئوليتها القيادية مما يحد من فاعليتها .

* يســود نمـط القـيادة الأوتوقراطـية في مجتمع القيادات النسائية العاملة في القطاع العام .

* أن عـدم التحاق القيادات النسائية السعودية العاملة في القطـاع العام ببرامج تدريبية يؤدي إلى الحد من فاعليتها في أداء دورها القيادي **(خياط : ١٤١٥هـ)**.

١٢. دراســة لمـريم الشــهراني بعـنوان " مـدى إســهام المـرأة السـعودية العاملـة فـي الوظـائف المـتاحة وإمكانـية زيـادة الفـرص الوظيفـية المناسـبة لهـا فـي القطاعيـن العام والخـاص"، التـي صدرت عام ١٤١٧ هـ . ومن بين ما خرجت به هـذه الدراسـة مـن معطـيات : أن الفـرص الوظيفـية المتاحة للمــرأة الســعودية فــي المجــالات الأقــرب لمهــن المــرأة التقلـيدية أكـبر مـن الفرص المتاحة في القطاعات الصناعية والـتجارية, وأن واقـع إعـداد المـرأة وأهميـته مرتـبط بالمهـن التقلـيدية , وأن نظـام التوظـيف لا يخدم المرأة إلا نادراً , وأن اللوائـح والـنظم وضعت للـرجل والمـرأة على حد سـواء, وأن هـناك فـروقاً كبـيرة بيـن الواقـع المـأمول والإعـداد والتأهـيل ونظــام التوظــيف بشــأن الفــرص الوظيفــية المــتاحة للمــرأة السعودية **(الشهراني : ١٤١٧هـ)**.

١٣. دراسـة لخالد عبد الرحمن العيسـى بعنوان " إمكانية تطبـيق أسـلوب العمـل عن بعد للمساهمة في إيجاد فرص وظيفـية للمـرأة السـعودية العاملـة : دراسـة ميدانـية علـى عيـنة مـن الموظفـات الإداريـات والموظفيـن العامليـن فـي الأجهـزة الحكومـية بمديـنة الـرياض" ، وقد أجيزت الدراسـة عام ١٤١٨/ ١٤١٩هــ. وكـان الهـدف مـن إعدادها هو إيضاح ضعف حجـم مشـاركة المرأة في التنمية الوطنية وقلة عدد الفرص

المـتاحة لها في الوقت الراهن . وتأتي أهمية هذه الدراسـة فـي المقـام الأول مـن محدوديـة بحـوث عمـل المـرأة فـي المملكـة بشـكل عـام, بالإضـافة إلـى أنـه موضـوع جديـد وبالتالـي سيسـهم فـي إثـراء المعـرفة للمكتـبة العربـية والسـعودية , وتكويـن قاعدة لدراسات أخرى حيث اتضح من خـلال اسـتطلاع أدبـيات الموضـوع أن عمل المرأة السعودية والعمـل عـن بعـد لـم يطرقا من قبل بشكل دراسة منفردة , كمـا تنـبع أهمـية الدراسـة كذلـك مـن خـلال توضيح الفرص الوظيفـية المـتاحة للمـرأة السـعودية العاملـة ومدى توفرها حاضـراً ومسـتقبلاً. وقـد تـم تحديـد مجـتمع الدراسـة باختيار الفـروع النسـائية الحكومـية التـي تضـم في مجملها غالبية الموظفـات الإداريـات العـاملات فـي الأجهـزة الحكومـية فـي مديـنة الـرياض . أما عن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث فكانـت تـتركز فـي أن عمـل المـرأة السـعودية فـي مجـال التعلـيم يفـوق بكثـير عملهـا فـي المجـالات الأخـرى , كمـا أظهرت الدراسـة أن معدل مشاركة المرأة السعودية في قوة العمل بالمملكة لا يتعدى ٥,٥% من إجمالي القوى العاملة المشـاركة فـي خطـط التنمـية . وثبـت أن الموظفات يتلقين التكلـيف بـأداء المهـام والتعلـيمات لإنجـاز العمـل بواسـطة وسـيلة اتصـال كتابـية أو هاتفـية مـع زميلاتهـن المشـرفات عليهـن , وخاصـة مـع المسـتويات الإشـرافية القـيادية فـي كثـير مـن أعمالهـن . كمـا أظهـرت الدراسـة أيضاً أن وجهتي نظـر عينتي الدراسـة متطابقتان حيث أجمعوا على أن هناك

صعوبة بدرجة متوسطة في إدارة الموظفين الذين لا يريدونهم (**العيسى : ١٤١٨ هـ**) .

١٤. دراسة كاميليا عبد الفتاح ومحاسن عبد الفتاح بعنوان " دور المرأة العربية في الإدارة : دراسة متكاملة عن دور المرأة العربية في الإدارة "، وكان الهدف منها تحديد التوافق بين طبيعة العملية الإدارية ومتطلباتها والخصائص السيكلوجية للمرأة , ومدى تأثير ذلك على كفاءة المرأة العربية عند توليها مناصب الإدارة . كما تهدف أيضاً إلى دراسة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والحضارية في البيئة العربية , ومدى تأثيرها على عمل المرأة بشكل عام , وعلى توليها مناصب الإدارة بشكل خاص . وتحديد المعوقات القانونية والاجتماعية والثقافية التي تحول دون عمل المرأة بكفاءة واقتدار , كما تحول دون وصولها إلى مناصب القيادة الإدارية ومن ثم العمل على إزالة هذه المعوقات . وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها : أنه ما زال هناك اتجاه ضد عمل المرأة عموماً , وضد توليها مناصب الإدارة بصفة خاصة , وإن كان هذا الاتجاه لا يستند إلى أسس موضوعية، كما أن المديرين يعترفون بأن المرأة العاملة العربية تواجهها العديد من المشكلات بعضها قابل للحل في المدى القصير , وبعضها الآخر لا يمكن التغلب عليه بشكل نهائي . وثبت أن المرأة العاملة تتمسك بعملها كثيراً , ولا تتركه إلا في حالات محدودة, ويرجع تمسكها بعملها إلى عدم استغنائها عن

الدخل المادي والرغبة في تأمين المستقبل . وأظهرت الدراسة كذلك أن هناك ارتباطاً كبيراً بين درجة التعليم للمرأة العاملة وثقافتها واتجاهاتها نحو العمل وعلاقتها بزملائها في العمل ، وما زالت هناك نسبة من النساء ترفض قبول المناصب الرئاسية والإشرافية خوفاً من ازدياد المسؤوليات **(عبد الفتاح : د.ت)** .

كان هذا عرضاً سريعاً وموجزاً لأبرز المؤلفات والدراسات باللغة العربية التي تناولت موضوع إدارة المكتبات ومراكز المعلومات , والوضع الإداري للمرأة في المملكة العربية السعودية . وكما يظهر من العرض السابق فإن غالبية تلك البحوث والدراسات لم تورد أية إشارة إلى الدور النسائي في إدارة المكتبات أو مؤسسات المعلومات . كما أنه على حد علم الباحثة لا توجد دراسة واحدة تناولت موضوع الإدارة العلمية النسائية بوصفه موضوعاً مستقلاً, الأمر الذي يعزز من أهمية الدراسة الحالية , ويكشف عن مدى الحاجة إليها , ويدفع الباحثة إلى كشف الأبعاد المرتبطة بالقضية رغبةً في الخروج بحقائق علمية تعكس الصورة الحقيقية لدور المرأة السعودية في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات الموجهة لخدمة قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية .

أما بالنسبة للبحوث والدراسات التي تناولت الموضوع قيد البحث باللغة الإنجليزية فقد وجدت الباحثة قدراً طيباً

من هذه الدراسات والبحوث نوردها وفق تاريخ صدورها على النحو الآتي :

١. دراسة Hollzmiller عن " التنمية الوظيفية للنساء في كليات المجتمع"، التي صدرت عام ١٩٨٣م . وكان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة الوضع الحالي لعاملات يمثلن عينة مختارة ممن يشغلن وظائف إدارية في كليات المجتمع , وذلك بهدف تكوين صورة لهذا المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية , ولمعرفة طبيعة مجتمع النساء اللاتي يتطلعن إلى شغل الوظائف الإدارية في كليات المجتمع ويحققن النجاح في هذا الميدان , وتحديد المجالات التي تشعر المرأة أنها تملك الكفاءة للعمل فيها بعد تلقي التدريب , وذلك من أجل تحقيق التقدم أو المحافظة على وظائفهن الإدارية في كليات المجتمع , إضافة إلى بحث المشكلات التي تواجه هؤلاء النساء والمكاسب التي تحققها في وظائفهن الإدارية , وكذلك تحديد كيفية تقديرهن لأنفسهن كنساء إداريات . وقد أوضح البحث أن المشاركات في هذه الدراسة مجموعة من النساء تم اختيارهن لمشروع التنمية الوظيفية التي قامت برعايته الجمعية النسائية الأمريكية لكليات المجتمع والكليات المتوسطة وهيئة التجديد في كليات المجتمع. وقد أظهرت الدراسة أن هذه العينة من النساء اللاتي

يشغلن وظائف إدارية تربوية , أو تم اختيارهن لشغل وظائف إدارية يمثلـن جيلاً جديداً

مـن الإداريـات فـي ميدان التربية ، وتم تعيين أغلبهن مع ظهـور القوانين التي تحمي حقوق النساء والأقليات وتطبيق القوانيـن التـي تمـنع ممارسـة الـتفرقة ، وأن هـؤلاء النسـاء ومثيلاتهن في معظم المهن حققن تقدماً خلال العقد الأخير , ومـن أسـباب هـذا الـتقدم نمـو درجـة الوعـي لدى النساء سـواء كـنّ أفـراداً أو جماعـات بالنسـبة لطاقاتهـن وقدراتهـن وتطلعاتهـن , ووجـود القوانيـن التـي تحمـي حقـوق النسـاء والحركة النسائية الداعمة لحقوق المرأة , والمطالبة بتثبيت وتفعـيل دورهـا فـي نشـاطات المجـتمع كافـة. ومـن ناحـية أخـرى أوضـحت الباحـثة أن النسـاء اللاتـي شـاركن وأجـري عليهـن البحـث كـن محافظـات إلـى حـد كبـير , ومتمسـكات كذلـك بالتقالـيد والأعـراف السـائدة فـي حياتهـن الشخصية والوظيفية (Hollzmiller : ١٩٨٣) .

٢. مقالـة بعـنوان " وضـع السـيدات في مهنة المكتبات " The Status of Women in Librananship نشـرت عـام ١٩٨٣م للكاتـبة كاثلـين هيم Kathlen Heim , وقد بينت من خلالها أن المكتـبات والمعلومـات مـن بيـن مجـالات الأعمـال التـي تسـتهوي المـرأة , وتجـد فيها ضالتها, ولذا فلا غرابة أن نجد أن نسـبة الإنـاث في هذه المهنة تفوق بكثير نسبة الذكور,

وأن كثـيراً من المناصب الإدارية العليا تهيمن عليها السـيدات (In : Cravey : ١٩٩١ , ١٥٠) . علـى أن الاهتمام بموضوع ودور المرأة فـي المهـنة يعـود إلـى السـبعينات الميلادية عندما صدر في الولايات المتحدة الأمريكية قانون المسـاواة في العمل (Dumont ١٦٣ , ١٩٨٥ :) , وإن كانـت جـذور القضية تعود إلى أبعد من ذلك بكثـير كمـا نسـتشــف مـن قائمـة ببليوجرافـية تناولـت وضـع المـرأة فـي مهـنة المكتـبات , وتناولـت الإنـتاج الفكـري عـن الموضوع الذي صدر خلال الفترة ١٨٧٦- ١٩٧٦م , Phenix : ١٩٨٥ (١٦٩) .

٣. دراسـة آن لو Ann Louw بعنوان

Women in Managerial Positions in The Library and Information Services of South Africa .

التـي نشـرت عام ١٩٨٩م عن النسـاء في المناصب الإدارية لمهـنة المكتـبات والمعلومات في جنوب أفريقيا , وقد وجدت مـن خـلال ملاحظـتها ومن خلال مراجعتها لأدبيات الموضوع أنه لا توجد أية وظيفة في مهنة المكتبات لا تسـتطيع المرأة أن تـنهض بهـــا فهي إدارية مؤهلة وقادرة على النجاح في المجـال الإداري , وهي لا تختلف عـن الرجل في هذا الصدد بـأي حـال من الأحوال ، كما أن بعض الرجال يمتلكون قدرات تجعـل مـنهم مديريـن قيادييـن , في حين أن البعض الآخر لا يمـتلكون تلـك القـدرات , فـإن الوضـع نفســه ينطـبق علـى

النساء اللاتي يتفاوتن في مواهبهن وقدراتهن الإدارية . وبشكل عام فإن المرأة في جنوب أفريقيا لا تقل عن نظيراتها في الدول المتقدمة فيما يتعلق باقتحام العمل الإداري والتفوق فيه , والوصول إلى أعلى المناصب الإدارية في مجال المكتبات والمعلومات . فقد استطاعت الحصول على الدرجات العلمية العالية المتمثلة في الماجستير والدكتوراه , ونشر البحوث والدراسات العلمية الجيدة , والاشتراك في الجمعيات المهنية , مما يضيف بعداً آخر إلى تأهيلها الإداري (Louw : ١٩٨٩) .

٤. ثمة دراسة أخرى صدرت عام ١٩٩٢م بعنوان "الأدوار الإدارية للمشرفين على المكتبات الأكاديمية بنيجيريا" The Manageriai , Roles of Academic Library Directors in Nigeria .

وتهدف إلى تطبيق نظرية هنري منيلرترق التي تحتوي على عشرة أدوار إدارية لتحديد ما إذا كان هؤلاء المديرون يصرفون أغلب وقتهم وجهدهم في بعض تلك الأدوار على حساب الأدوار الأخرى (الأدوار الداخلية والأدوار الخارجية).

وقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي وذلك من خلال تصميم استبانة استخدمت لهذا الغرض , وتم توزيعها على ٣٠ مديراً في المكتبات الجامعية بنيجيريا ، وأظهرت النتائج أن هؤلاء المديرين على غرار نظرائهم في الولايات المتحدة الأمريكية يقضون أغلب وقتهم وجهدهم في الأدوار الإدارية الداخلية Internal Managerial Roles بينما يذهب جزء

بسيط من وقتهم في الأدوار الخارجية Managerial Roles External .

كما أظهرت النتائج مجموعة من التحديات التي يواجهها المديرون العاملون في المكتبات الجامعية بوجه عام , والأدوار المتوقعة منهم لإنجاز عملهم بالشكل المطلوب , والأساليب الإدارية التي ينبغي تطبيقها في مثل هذه البيئة بغرض إثبات الذات وتأكيد هوية المكتبة . وفي النهاية طرح الباحث مجموعة من التوصيات التي تحسن من الوضع الإداري في المكتبات الجامعية بنيجيريا , ومن أهمها إتاحة الفرصة للمديرين للالتحاق بالبرامج التدريبية التي تساعد على تطوير المهارات القيادية (Osuala:١٩٩٢) .

٥. في عام ١٩٩٢م نشرت كيرن بوتنام Putnam دراسة بعنوان :

Gender and Salary Differentials for Administration and Professional Staff in Metropolitan Chicago Special Libraries .

فمن خلال استخدام المنهج المسحي وإرسال استبانة إلى عينة الدراسة تمثل ٢٠% من مجتمع مكتبات الشركات والمكتبات الأكاديمية المتخصصة في منطقة شيكاغو الواسعة, حاولت الدراسة التعرف إلى الفروقات التي لها علاقة بالرواتب والجنس والتي تخص المستويات الإدارية في هذه المكتبات . ولعل طرح هذه الدراسة للفروقات بين الذكور

والإنـاث كمتغـير أسـاسـي فـي هـذه الدراسـة, يجعـل مـن علاقتها بالدراسـة الحالية أمراً واضحاً وقوياً ويستحق التبيان.

وقـد تبيـن مـن هـذه الدراسة مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في الآتي :

* هـناك عـدد أقـل مـن الـرجال مقارنـة بالنسـاء فـي المناصب الإدارية في المكتبات مجال الدراسة .

* تحصـل الإداريـات الإنـاث على رواتب ومستحقات مالية أقل من نظرائهن الذكور بنسبة ٣,٤% .

* لا تـتفق فروقات الرواتب بين الإداريين الذكور والإداريات الإنـاث فـي المكتـبات مجـال الدراسـة مـع الاتجاهـات الأمريكـية الوطنـية، وأنمـا تتقلـب بيـن ١٣,٥% أقـل وحتى ٩,٥% أعلى من الرجال .

* تدفـع مكتـبات الشـركات المتخصصـة للنسـاء العاملات حوالـي ٦,٦% أكـثر ممـا تدفعـه للـرجال وتشـغل السـيدات نسبة ٨٣% من مجموع العاملين والعاملات فيها .

* تقوم المكتبات الأخرى غير التي تتبع الشركات بتعيين وتشـغيل ٦٤,٧% مـن النسـاء, ولكـنها تدفـع لهـن مخصصات مالية تقل عن الرجال بنسبة ٩,٥%.

وقـد خلصـت الدراسـة فـي نهايـتها إلـى أن المعاملـة المهنـية فـي هـذه المكتـبات متسـاوية بين الرجال والنساء

العاملين في حقل إدارة المكتبات بمستوياتها المتنوعة.
. (Putnam : ١٩٩٢)

٦. وفي عام ١٩٩٣م صدرت دراسة تحمل عنوان " النساء الإداريات : خطوة نحو الأمام " Women Managers : The Way Forward .

بدأ هذا البحث بمقدمة تشتمل على بعض الأرقام والحقائق المهمة فيما يتعلق بوضع المرأة الإداري في مهنة المكتبات والمعلومات . ومن ذلك أن نسبة النساء العاملات في المهنة قد بلغت ٨٥% في الولايات المتحدة الأمريكية , ومع ذلك فإن نسبة من بلغ منهن المناصب القيادية العليا لا تزال ضعيفة ، وهذه الظاهرة تثير العديد من الأسئلة , وتحفزنا على بحث الأسباب أو الدوافع التي تقف خلفها, وربما كان من بينها ضعف الدعم الذي تلقاه المرأة العاملة في بعض المؤسسات , أو الأعراف السائدة في بعض المجتمعات , والتي قد لا توفر للمرأة بيئة مريحة للعمل والإنتاج . إضافة إلى النظرة القاصرة لدى البعض بأن المناصب الإدارية العليا يحتلها الرجال عادة . وإذا كانت هناك عدة ترسبات اجتماعية قد ساعدت على وجود هذا التصور , فإن الوضع بدأ يتغير تدريجياً في الآونة الأخيرة مع وجود الكثير من النماذج النسائية الجيدة التي فرضت وجودها بقوة , وأثبتت نجاحها في العمل القيادي . وعلى أية حال فإن المرأة تستطيع أن تنافس الرجل في هذا

المجال على الرغم من بعض الظروف التي تحيط بها , وتستطيع أن تتبوأ مركزاً قيادياً مرموقاً وذلك من خلال تحديد أهدافها بدقة , والتعبير عنها بشكل واضح والالتحاق بالدورات التي تساعد على تطوير مهارات الاتصال (Whittaker : ١٩٩٣) .

٧. في عام ١٩٩٤م صدرت دراسة أخرى بعنوان : Innovation and Change As Strategies in Library Management هدفت هذه الدراسة تحديد الإستراتيجيات الإدارية التي تنطبق على بيئة المكتبة , والتي أحدثت تغييراً جوهرياً في وظائفها خلال الخمس السنوات الماضية, ولتحقيق هذا الهدف الرئيس فقد سعى الباحث Little إلى معالجة مجموعة أهداف فرعية تتمثل في الآتي:

* الحصول على صورة شاملة للتغيرات التي حدثت في وظائف المكتبات قيد الدراسة خلال الفترة ١٩٨٥-١٩٨٩م .
* تحديد الإستراتيجيات الإدارية المستخدمة في تلك المكتبات بغرض الحصول على تغييرات مهمة .
* تحديد ما إذا كانت الإستراتيجيات الإدارية لووترمان Waterman Management Strategies مستخدمة في المكتبات بغرض إحداث تغيير حقيقي .

* تحديد فاعلية استخدام الإستراتيجيات الإدارية لووترمان كإطار نظري أو نموذج لدراسة التغيير في المنظمات (المكتبات) قيد الدراسة .

وتم الاعتماد في هذا المشروع العلمي على منهج دراسة الحالة الذي تم تعزيزه ببعض الأدوات التي تساعد على جمع البيانات اللازمة مثل تحليل الوثائق وإجراء المقابلات الشخصية , وملاحظة اتجاهات العاملين في المنظمة محط الدراسة .

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الإستراتيجيات الإدارية المستخدمة للتعامل مع التغيير الحاصل في المكتبات , ومن بينها طبيعة المكتبة , والسمات التي يمتاز بها مديرها إضافة إلى العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية . وتعد القيادة Leadership من أهم الإستراتيجيات المطلوبة لإحداث تغيير في المنظمة, فهي تركز غالباً على الأفراد والاتصالات والتخطيط والتنظيم والتعاون مع البيئة المحيطة (Little : ١٩٩٤) .

٨. في عام ١٩٩٧م نشر وليام فيشر Fisher دراسة حول مدراء المكتبات الأكاديمية والعامة والمتخصصة بعنوان The Question of Gender in Library Management وتدور حول سؤال واحد فقط يتعلق بجنس العاملين بالمكتبات المذكورة , فأراد التعرف إلى أعداد الإداريات الإناث والإداريين الذكور .

وقد تبين للباحث أن أعداد الإداريين الذين يشغلون مناصب إدارية عليا (مديرين للمكتبات) يفوق أعداد الإداريات السيدات في المكتبات العامة الكبيرة والمكتبات الجامعية الكبيرة والمتوسطة في حين يفوق عدد الإداريات الإناث اللاتي يتولين مناصب قيادية في العدد الإجمالي عموماً حين يتم إعطاء مؤشر عام لجميع المكتبات المبحوثة . وقد وصلت نسبة الزيادة في الإداريات الإناث حتى ٣ إلى ١ مقارنة بالإداريين من الرجال .

ولعل هذه الدراسة الوصفية التي ركزت على جانب واحد فقط هو السؤال عن أعداد الإناث والذكور في منصب مدير أو مديرة المكتبة لثلاثة من أنواع المكتبات المهمة يوضح التوجهات في الفرصة المتاحة للمتخصصة , ولكنه أيضاً يبين أن قطاع المكتبات الأكاديمية أو الجامعية الكبيرة والمتوسطة الحجم هو مساحة خاصة بالإداريين الرجال على الرغم من كثرة السيدات الإداريات . هذه المفارقة لها علاقة بالدراسة الحالية التي ركزت على مكتبات مؤسسات التعليم العالي أو المكتبات الأكاديمية السعودية والتي تشهد أيضاً سيطرة ذكورية في مجال الإدارة العليا أيضاً (Fisher : ١٩٩٢) .

٩. في عام ١٩٩٨م صدرت دراسة بعنوان " اختلاف أنماط التفكير بين العاملين في المكتبات الأكاديمية " Thinking Style Differenences Among Academic Libraranans .

لقد كان الهدف من إعداد هذه الدراسة هو معرفة ما يمكن أن يوجد من تفاوت في أساليب التفكير بين مديري الأقسام الفنية وأقسام الخدمات العامة في المكتبات ذات العضوية في جمعية المكتبات البحثية . وتم الاعتماد على المنهج المسحي من خلال الاستعانة بأداة الاستبانه التي وزعت على الأعضاء في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية , وكانت نسبة الاستجابة ٨٠,٣% (١٠٦ استبانات), وبلغ مجموع الاستبانات التي أجري عليها التحليل النهائي ٩٧ استبانة . وقد اشتمل القسم النظري من الدراسة على ثلاثة أجزاء تتمثل في مشكلات التعريفات, والإطار النظري , ومراجعة الدراسات السابقة .

وتم استخدام أسلوب تحليل التباين Anova أنوفا بغرض المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها . ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة المذكورة فيما يتعلق بالجنس أن المديرات العاملات في المكتبات كن أكثر مثالية في التفكير , في حين أن المديرين كانوا عمليين بشكل أكثر في أسلوب تفكيرهم، ويلاحظ على مديري أقسام الخدمات الفنية أنهم كانوا أكثر ميلاً نحو الجانب التحليلي والعملي في أسلوب إدارتهم , في حين أن مديري أقسام الخدمات العامة كانوا أكثر ميلاً نحو الجانب المثالي في أسلوبهم الإداري . وهذا يوحي بأن هناك علاقة بين الجنس وأسلوب التفكير في الإدارة , كما أن هناك علاقة بين طبيعة العمل أو طبيعة القسم الذي يشرف عليه الشخص

وأسـلوبه الإداري . وكـان مـن أبـرز توصـيات الدراسـة ضرورة مواصـلة الدراسـات في هذا المجال بغرض معرفة المزيد من العوامـل التـي تؤثـر فـي الأسـلوب الإداري وطـريقة تفكـير المديريـن , ممـا يثري الرصيد المعرفي الوثيق الصلة بالإدارة العلمية للمكتبة (Golian : ١٩٩٨) .

١٠. هـناك مقالـة صـدرت عـام ١٩٩٨م للباحـثة كالـبانا داسـجويتا Dasgupta بعـنوان" النسـاء كمديـرات للمكتبات- خطـوات تطويرية في الهند" Women As Managers of Libraries: A Developmental Process in India.

حيـث أوضـحت فـيها دخـول المـرأة في مهنة المكتبات ، وذلـك مـنذ بدايـة القرن العشرين , ومدى التطـور الذي لحق بهـذه المهـنة . ومـن خـلال الـبحوث المسـحية التـي أجريت علـى عـدد كبير من مكتبات الدول المتقدمة وجد أن ٨٠% من وظـائف المكتـبات تشـغلها النسـاء ، حيـث إنهـا تعـد مـن الوظـائف التـي تلائـم طبـيعة المـرأة لكونهـا توفـر مكانـاً آمناً للعمل , وأيضاً لسـهولة أداء المهام المطلوبة للعمل بالمكتبة , ونـدرة الاحـتكاك بالـرجال أو العامـة مـن خلال العمل داخل أقسـام الإجراءات الفنية .

وتخلـص المقالـة السـابقة إلـى أن مسـتقبل عمل المرأة في مهنة المكتبات سـوف يكون مشرقاً ليس في الهند فقط , ولكـن فـي كل دول العالم , وسـوف تتاح لها الفرصة للوصول

إلـى أعلى المناصب القيادية في مهنة المكتبات (Dasgupta : ١٩٩٨).

ونسـتطيع أن نستشـف مـن مجمـل الدراسـات والبحوث التـي سـبق عرضـها أن المـرأة قـد أثبتـت وجودهـا فـي المناصـب القـيادية , وخاصـة في مهنة المكتبات التي يغلب علـيها العنصـر النسـائي , وتجـد فـيها المـرأة نفسـها لكونها مهنة تناسـب طبيعتها واسـتعدادها .

الفصـــــل الثاني

الإطار النظري للدراسـة

تمهيد :

يقدم هذا الفصل عرضاً للإنتاج الفكري المبني على التصورات النظرية والانطباعات الذاتية للباحثين في مجال الإدارة . وسيعنى كذلك بالتركيز على مفهوم الإدارة عامة والإدارة العلمية بصفة خاصة من حيث تعريفها ونشأتها وتطورها وأشهر المدارس الإدارية , يلي ذلك عرض وتحليل لعناصر الإدارة ومبادئها , فخلاصة لأبرز المشكلات الإدارية التي قد تعاني منها المكتبات ومراكز المعلومات السعودية , ومن ثم إشارة إلى الوضع الإداري للمرأة في المملكة العربية السعودية .

تعريف الإدارة :

الإدارة لغةً : القيام بخدمة الآخرين .

الإدارة اصطلاحاً : هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام **(الصاوي :١٩٩٤م,٦)** .

وهي أيضاً **:** وظيفة واسعة المعنى تضم في إطارها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المشروع **(غوشة : ١٩٧٥م , ١٣٥)** . وهناك من يعرف الإدارة بأنها **:** توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد تحقيق أهداف محددة ، ويقوم شاغلو هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه والرقابة

(بـدوي :١٩٨٤م,١٣٣٧) ,أو بأنهـا **:** فـن أو علـم توجـيه وتســيير وإدارة عمل الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة **(العلاق : ١٩٨٣ م ، ١٥)** . ومـن استقراء جميع نماذج التعريفات السابقة يتبين لـنا أن لـيس هـناك تعـريفٌ واحـدٌ شـاملٌ لعلم الإدارة . فهذه الـنماذج وغـيرها تبين اختلاف أساليب التعبير عن هذا العلم , وعـدم اتفـاق مختصـيه علـى تعـريف موحـد بشــأنه ، وإن كانـت جمـيعها تصـب فـي إطـار واحـد , وهـو تكـاتف جهـود العامليــن بالمنشــأة وتعــاونهم لتحقــيق أهــداف معيــنة أو محددة .

ومـن الملاحـظ أن أغلب تعريفات الإدارة تتصف بالعمومية والضبابية , ويعود ذلك لسببين رئيسـين هما **:**

الأول : أن الإدارة كعملـية فـي حـد ذاتهـا تحـتوي علـى نشــاطات حـية ومعقـدة, وكثـيراً مـا يصـعب الاتفـاق حـول مضـمونها . فعناصـرها الرئيســة كالتنظيم والرقابة والإشـراف ٠٠٠إلخ هي ذاتها مجال لتعدد وجهات النظر .

الثانـي : أن النشــاط الإداري فـي حـد ذاتـه يرتـبط فـي تعـريفه وتحديـد قواعـده العملـية بخـبرات وتجـارب وثقافـات متـنوعة مـن مجـتمع لآخـر , ومـن مجـال لآخـر, ممـا يجعـل التعريف الدقيق والتفصيلي للإدارة مسألة صعبة من ناحية , وغير مطلوبة في أحيان أخرى **(الصاوي : ١٩٩٤م ، ٦٠٥)** .

ومما سبق يمكن القول : إن تعاريف الإدارة ما هي إلا اجتهادات للأكاديميين و الممارسين تعمل على إيضاح العملية الإدارية . وليس هناك تناقض بينها , وإنما يتناول كل تعريف منها زاوية خاصة تتفق وأهداف الباحث وفلسفته **(المغربي : ١٩٨٨م , ١١)** .

وقد لحظت الباحثة من خلال القراءات المتعددة في هذا المجال أن صفة الإداري تختلف في دلالتها ومفهومها في التقاليد البريطانية عنها في التقاليد الأمريكية . ففي بريطانيا تشير صفة الإداري إلى المستوى الأعلى في المنظمة, ويطلق عليها الطبقة الإدارية , وهي أهم من الطبقة التنفيذية . أما في أمريكا فالحال عكس ذلك , فنرى أن التنفيذي أهم من الإداري حتى إن " منصب الرئيس الأمريكي يعتبر هو كبير التنفيذيين حسبما ينص الدستور الأمريكي نفسه" **(الصاوي : ١٩٩٤م , ٦)** .

وهناك من يستخدم المصطلحين : Administration الإدارة العليا Management الإدارة التنفيذية بطريقة تبادلية, وذلك باعتبار أن الإدارة التنفيذية تتعلق بالسياسة ضمن الحدود التي صممتها الإدارة العليا, من خلال استخدام التنظيم للوصول إلى الغرض **(الهواري : ١٩٦٦م , ٥٧٠)** .

كما أن هناك مفهوماً آخر للإدارة يرى أنها فن يجب ممارسته بقدر وافر من التمكنية والإبداعية , وأنها ترتبط -

كونهـا علمًـا بكونهـا فـنًا- ارتـباطاً مباشـراً بحيث يصعب فصل أحدهما عن الآخر .

فكونهـا فنًا : تحتاج إلى موهبة شخصية , يتسـم صاحبها بحســن التصـرف فـي حل المشـكلات , والقدرة على الإبداع أو الابـتكار , والقـدرة علـى التنظـيم والتنسـيق واسـتخدام الإمكانات المتاحة في سـبيل تطوير المنظمة . ويدعي أنصار هـذا الاتجاه أن كل ما يحتاجه رجل الإدارة هو صقل الموهبة وتنميتها عن طريق الخبرة والممارسـة والتجربة .

وكونهـا علمًـا : لـه مقوماتـه ونظـرياته الخاصة به , يخضع للتطور والتجديد ليتلاءم مع ظروف المجتمع ويعايش تقدمه , ويرتكـز علـى معلومـات وأسـس علمـية مـن شـأنها أن تعين رجل الإدارة على ممارسـة عمله على الوجه الأكمل , سـواء أكانت لديه الموهبة الإدارية أم لا .

وكـون الإدارة علمًـا وفـنًّا معـاً : يكمـل كـل منهما الآخر , وأن الفـن مـا هـو إلا تطبـيق للعلـم ؛ فـالإدارة علمًـا تحـوي مجموعـة من القوانين والعناصر والمبادئ أمكن التوصل إليها عـن طـريق الخـبرات والـتجارب السـابقة، إذ أصـبح بالإمكـان العمـل علـى أسـاسـها وبموجـبها . والإدارة فـنًا تعتمد على الشـخصـية أو صـفات محـددة تـتوفـر فـي الشـخص المديـر . ولكن يجب تدعيم هذه الصفات الشخصية الطبيعية وتنميتها بالدراسـة والعلم **(همشري وعليان : ١٩٩٧م, ٣٥٥ - ٣٥٦) .**

الإدارة العلمــية :

مدرســـة إداريـــة تحـــبذ الاعـــتماد علـــى قواعـــد الإدارة العلمية,وتهتم بوضع العامل من خلال الحركة والزمن ومقدار الإنـتاج,وقـد بـرزت هـذه الفكـرة بشـكل واسـع بفضـل جهود العـالم الأمريكـي فـريدريك تـايلور صـاحب المؤلـف المعـروف (أصول الإدارة العلمية) وقد نشر لأول مرة عام ١٩١١م **(غوشة : ١٩٧٥م ، ٢٠٢)**. وقـد عـرف تـايلور الإدارة العلمـية بأنهـا " الـتحديد الدقـيق لمـا يجـب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسـن وأكفأ الطرق " **(عبد الرزاق : د. ت ,٢٢٠) .**

وفـي معجـم مصـطلحات العلـوم الإداريـة ، عرفـت الإدارة العلمـية بأنهـا : حـركة فنـية وإداريـة ظهـرت فـي الولايـات المـتحدة فـي العقد الأخير من القرن التاسع عشر الميلادي , ورسـم خطوطهـا الأسـاسـية العـالم الأمريكـي" فـريدريك تـايلور ". وقـد اهتمـت هـذه الـنظرية بدراسـات الوقـت والحـركة,ووضـعت مـبادئ تسـترشـد بهـا الإدارة فـي تحقيق زيـادة الإنـتاج عـن طـريق الاختـيار العلمـي للعمال والتدريب الصـحيح , والملاحظة الفعالة لأعمالهم,وتشـجيع العمال عن طريق حوافز الإنتاج **(بدوي:١٩٨٤م,٥٨) .**

نشأة نظرية الإدارة العلمـــية وتطورها :

ترتـــبط نظـــرية الإدارة العلمـــية بالمهـــندس الأمريكـــي " فـريدريك تـايلور" عام ١٩١٠م فهو المؤسس الحقيقي لها, وهـو مـن تبـنى فكرتها منذ البداية،وهناك من يطلق عليـه (أبـو الفكـر الإداري), ومؤســس حـركة الإدارة العلمـية . ولـد

"تـايلور " عـام ١٨٥٦م ، في مدينة جيرمان بولاية بنسلفانيا بالولايـات المـتحدة الأمريكـية مـن أسـرة متوسـطة الثراء . و كـان يمـيل إلـى القـانون , وكانـت هواياتـه تعـرف الحقـوق والواجـبات **(الهـواري : ١٩٦٦م , ٥٢٨)** . وقـد ترتـب علـى جهـود "تـايلور" وغـيره مـن المفكريـن ظهور العديد من مدارس علم الإدارة التي يمكن تلخيصها على النحو الآتي :

١. المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية :

ترتـبط مدرسـة الإدارة العلمـية أو المدرسـة التقلـيدية أو الكلاسـيكية كمـا يحلـو للـبعض أن يسـميها بالمهـندس" فـريدريك تـايلور" مـن أمـريكا,والمهـندس "هـنري فايول" من فرنسـا . بـدأ" تـايلور" أبحاثـه فـي أواخر القرن التاسع عشر المـيلادي , وكـان مـن أوائـل الباحثيـن فـي نظـرية الإدارة , بحكـم عمله كبيراً للمهندسين بمصانع الصلب في فيلادلفيا سـنـة ١٨٧٨م . وقـد قـام خـلال هـذه الفـترة بإنجـاز ثلاثـة مؤلفـات , آخـرهـا كـتابه الشـهـير (أصـول ومـبادئ الإدارة العلمـية) الـذي صـدر عـام ١٩١١م, والـذي تضـمن أبحاثـاً ودراسـات تعتبر بحق اللبنة الأساسـية للإدارة العلمية **(عبده : ١٩٦٣م , ٦٨)** .

ويـرى" تايلور" في فلسـفته أن الإدارة لا بد لها أن تتحمل مسـؤولية أكبر في التخطيط والإشـراف , كما تقتضي تحويل أسـاليب العمـل إلـى قواعـد وقوانيـن ومعـادلات بمـا يسـاعد العمـال علـى إنجاز أعمالهم بأحسـن الطرق وأقل التكاليف ،

بحيث يــؤدي ذلك إلى زيادة أجورهم وزيادة إنتاجية صاحب العمل.

وقد أكدت حركة الإدارة العلمية أربع ركائز أساسية هي :

١. استخدام الطريقة العلمية في اكتشاف أجزاء العمل الرئيسة بدلاً من اتباع التخمين والحدس .
٢. تَعَرُّفُ الوظائف الأساسية الإدارية في تخطيط العمل بدلاً من السماح للعمال باختيار أساليب العمل وطرقه كل حسب هواه وميوله .
٣. تدريب العمال وتنمية روح التعاون بينهم بدلاً من السماح للجهود الفردية بالسيطرة على المشروع .
٤. تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بحيث يقوم كل منهما بالعمل الذي يناسبه,ويعود بالتالي بزيادة الكفائة الإنتاجية للمشروع **(المغربي : ١٩٨٨م, ١٨٥ ؛ Narayana : ١٩٩١ , ٣)** .

كما دعا" فريدريك تايلور" F . Taylor إلى إجراء البحوث العلمية المستمرة, ومواصلة التجارب التي تهدف إلى معرفة طرق جديدة للرفع من إنتاجية العامل وكفاءته .

ونلحظ من العرض السابق أن علماء المدرسة التقليدية ركزوا عل العمل وكيفية تنظيمه ووسائل زيادة الإنتاج من خلال تحليل العمل , وَتَعَرُّف نظام المؤسسة . وكأنهم بذلك

قـد نسـوا أن الإنسـان كائـن بشـري وتجـاهلوا طبيعـته ونفسيته كما وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية" تايلور" في الإدارة العلمية ومنها : إهماله أو إغفاله للعامل الإنساني ،ومعاقبة ومحاسبة العامل البطيء في طريقة دفعه للأجور **(عبده : ١٩٦٣م , ٧٠)** . كما أن هذه النظرية قد أثارت حفيظة العمال على صاحبها وغضبهم منه , وعدم تجاوبهم السريع لتطبيق أسلوبه ، في حين أن " تايلور" نفسه كان يعتقد أن نظريته قد حققت أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل والعمال **(أبو الخير : ١٩٧٤م ، ٣٩)** .

ويعد " هنري فايول " H . Fayol من رواد المدرسة التقليدية أو (الكلاسيكية) ومؤسسيها، ومن أشهر علماء أوروبا في علم الإدارة , فهو مهندس فرنسي ولد عام ١٨٤١م لعائلة غنية , وعين مهندساً لإحدى شركات التعدين , وهي على وشك الإفلاس وأصبحت عند تقاعده سنة ١٩١٨م من أقوى وأكبر شركات التعدين في فرنسا **(المغربي : ١٩٨٨م , ١٧٥)** .

ويشترك " فايول" مع معاصره مؤسس الحركة العلمية , " فريدريك تايلور" في الكثير من الآراء والتوجهات حتى أن كثيرين من علماء الإدارة يعتبرونهما من مؤسسي هذه الحركة وروادها الأوائل .

ويختلف " فايول" عن " تايلور" في أنه ركز على حصر الأفكار والأسس الإدارية وتحليلها , كما ينظر " فايول" إلى

الإدارة كـنظرية يمكــن تعلمهــا وتعلــيمها وتخــتص بوظــائف محددة : كالتخطيط والتنظيم و التنسيق و الرقابة.

كمـا أن عـناية " فـايول" بإدارة المنظمات الكبيرة و الأدوار الإداريـة فـيها, كانـت لأجـل الوصـول إلـى تحديـد المـبادئ الأسـاسـية لتصـميم الهـياكل التنظيمـية, وتحديـد الوظـائف الإداريـة فـي المنظمات و المنشآت , والتي سيأتي شرحها مفصلاً في مبحث آخر من هذا الفصل .

كمـا قـام " فـايول" بوضـع مـبادئ عامـة لـلإدارة اتصـفت بالمـرونة ومناسـبتها للظروف المتغيرة بحسـب حال المنشأة التـي تطـبق فـيها , إذ اعتـبرت فـيما بعـد مـن أهـم المبادئ الإداريــة ومــن أهــم مقومــات علــم الإدارة الرئيســة ، كمــا حرصـت جمـيع المؤسسـات والمنشآت الآخذة بعلوم الإدارة على تطبيق تلك الوظائف والمبادئ على هياكلها التنظيمية وبرامجها في العمل .

ويمكـن اعتـبار أن أبحـاث " فـايول" و " تـايلور" يكمـل كل منهما الآخر , و" لفايول" أهمية خاصة في الفكر الإداري , وذلك لسببين رئيسين هما :

الأول : أنــه امــتلك خاصــية التحلــيل الدقــيق لعناصــر النشــاط الإداري , بحيــث عمــت هــذه العناصــر ,وأصــبحت رئيســة فــي علــم الإدارة ,ومـن المقومـات الأساسـية لنجاح العملية الإدارية .

الثانــي : الإيمــان القــوي بوجــود مــبادئ لــلإدارة تتمــيز بعموميـتها , ولذلـك لا بـد مـن إيضـاحها وشـرحها وتدريـبها ,

لمناسبتها لجميع المؤسسات , ولأنها شملت أساليب التعاون والتعامل مع موظفي المنشأة .

أما عن أبرز الفروق التي بين " تايلور" المؤسس و " فايول" الرائد فتتلخص في نقطة رئيسة وهي : أن " تايلور" اهتم كثيراً بأساليب الإدارة وذلك على مستوى التنفيذ, في حين أن " فايول" اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل **(الهواري : ١٩٦٦م , ٥٤٠ – ٥٤١)** . وتتميز نظرية الإدارة العلمية ببعض الصفات التي تميزها عن غيرها من مدارس الإدارة الأخرى , ويمكن تلخيص أبرز هذه الصفات في الآتي :

أ. أنها ذات طابع إنساني : كونها نشاطًا بشريًا جماعيًا فإن سلوك الأفراد هو قوامها لذا فهي تنظيم إنساني وليست آليًا .

ب. أنها ذات صفة اجتماعية تعاونية : يهدف أي نشاط إنساني منظم إلى تحقيق أكبر قدر من الفائدة والمصالح المشتركة لأفراد الجماعة المنظمة بأي شكل كان ولأي هدف , وتحقيق ذلك يتطلب وجود علاقات تعاونية بين أفراد هذه الجماعة .

جـ. أنها ذات صفة فنية : فهذه الإدارة لها من الأصول العلمية والأساليب الفنية التي تهدف تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف **(عبد الرزاق : د . ت, ٧٥) .**

٢. مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهــرت مدرســة العلاقــات الإنســانية فــي الثلاثيــنات الميلادية من هذا القرن . وكانت نشأتها ردة فعل للمدرسة الكلاسـيكية التقليدية التي افترضت أن الحوافز المادية هي كـل مـا يهـم العاملـين, ولـم تَعـنَ كثيراً بالعوامل الاجتماعية والإنسـانية، ويشـير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات.

ويظهـر هـذا الـتفاعل بصـفة عامة في موقع العمل وأثناء ممارســته والقـيام بـه حيـث يرتـبط الأفـراد بـنوع مـن البـناء الهادف . أما العلاقات الإنسانية فتعني في هذا السياق : " إدمـاج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم سوياً كجماعة منـتجة مـتعاونة مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفســي والاجتماعــي " **(السواط وآخرون : ١٤١٦هـ , ٤٥)** . وقد نشـأت مدرسة العلاقات الإنسانية على نقيض ما حدث في المدرســة الكلاسيكية , وتعنى هذه المدرسة بالتركيز على الجانـب الإنساني من الإدارة , فالمنطلق الأسـاسي لها هو الإنســان محـور العمـل الإداري وعنصـره المهـم فـي تحديـد الإنتاجـية , كمـا أنهـا تهـدف إلـى تَعَـرُّف أسـاليب السـلوك الإنســاني فـي الإدارة وأنمـاط العلاقـات بيـن الأفـراد علـى اخـتلاف مسـتوياتهم . إضـافة إلـى أنها حثت على الاهتمام بالعـامل على أساس أنه كائن اجتماعي له آراؤه وتطلعاته , ولـم يعـد ينظر إليه على أنه آلة أو أداة تستخدم في عملية الإنـتاج . ذلـك أن تحقـيق مـزيد مـن الإنتاجـية يعـتمد علـى الظـروف والبيـئة المحـيطة بجـو العمـل مـن حيـث التجهـيز

والآلات والأدوات وهناك الأساليب التي تستخدم لتحقيق منافع وفوائد مشتركة بين الإدارة والعاملين **(السواط وآخرون : ١٤١٦هـ , ٤٤)** .

ويطالب أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة الإنسان دراسة عميقة بحيث يمكن معرفة ما يحفزه على العمل بأعلى كفاءة ممكنة , ويكون ذلك بإشباع حاجاته في مجال عمله . وقد كان مجال العمل ميداناً وهدفاً لإجراء البحوث والتجارب المتعلقة بالمبادئ الرئيسة للعلاقات الإنسانية . ولقد أثبتت التجارب والدراسات أن إنتاجية العامل ترتفع بزيادة مقدار فترات الراحة خلال ساعات العمل , وبزيادة مقدار الأجر المتقاضى **(عبد الرزاق : د.ت , ٦٧)** .

إلا أن مبادئ المدرسة الإنسانية وتوجهاتها وجدت أيضاً من يعارضها من العلماء , مؤكدين أن هذه المدرسة قد غالت كثيراً في تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والمعنوية , وأن هذا بدوره قد أثر على زيادة الإنتاجية , ومع الاستمرار وتأكيد هذه المفاهيم سيترتب عليها حتماً نوع من التراخي وعدم الانضباط ، وبالتالي الإهمال ثم التسيب ثم ضعف الطاقة الإنتاجية الكلية , فضلاً عن غياب الإدارة كعنصر قيادي على جانب كبير من الأهمية تهتم بتحقيق أهداف التنظيم الرسمي , ومعالجة مواقف التنظيمات غير الرسمية داخل المنشأة **(أبو الخير : ١٩٧٤م , ١٢٩ - ١٣٠)** .

وقد خرج منظرو هذه المدرسة بنتيجة رئيسة تتلخص في أن العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيف

تشاء , بل له شخصيته المستقلة التي تتعامل مع الجماعة تؤثر فيها وتتأثر بها . ولا ينظر إلى أن ما يربط العامل بالمنظمة مجرد علاقات اقتصادية فحسب، بل إن ذلك لا بد أن يتطور إلى تفاعل أكثر من ذلك بكثير .

أما أبرز الانتقادات التي وجهت إلى مدرسة العلاقات الإنسانية فهي :

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى نتائج انتهت إليها التجارب.
- تحيز القائمين على التجارب للاهتمام بالعامل الإنساني حتى قبل إجراء التجارب , لذلك فالرؤيا والنتائج تنحصر في هذا الإطار .
- معارضة رجال الأعمال لما تحويه التجارب من أفكار واتجاهات تتصادم مع مصالحهم .
- إغفال التنظيم الرسمي وحجب دوره في تشكيل أعضاء التنظيم .
- التركيز على جانب واحد فقط هو العنصر البشري **(السواط وآخرون : ١٤١٦هـ , ٥٣).**

٣. المدرسة السلوكية :

ظهرت المدرسة السلوكية في الثلاثينات الميلادية من القرن العشرين, كآراء ووجهات نظر أثناء وجود مدرسة العلاقات الإنسانية . ويركز علماء هذه المدرسة على حركة

النشـاط الإنسـاني مـن ناحـية , وعلـى مـدى ارتـباط ذلـك بالمـناخ الثقافـي والحضـاري الـذي يـتم فـي هـذا النشـاط . فهـي تـدرس الفـرد , وتحلـل شخصـيته لمعـرفة الجوانـب الإداريـة فيها . وهي بذلك تهدف معرفة تصرفاته ودوافع تلك التصـرفات . كمـا تهـتم هـذه المدرسـة وتركـز علـى الفهـم المتـبادل بيـن أعضـاء التنظـيم , إذ تـرى أن يفهـم الـناس بعضـهم بعضـاً , لأن توفـر هـذا الفهـم يسـاعد علـى تحقيق أهدافهم **(السواط وآخرون : ١٤١٦ هـ , ٥٤ , ٥٥) .**

ونشـير في هذا الإطار إلا أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسـة العلاقـات الإنسـانية والمدرسـة السـلوكية لأن في هاتيـن المدرسـتين تشـابهاً كبيراً وتداخلاً من حيث الأفكار , وقـد أدى ذلـك إلـى أن ينتسـب أصحاب المدرسة السلوكية إلـى مدرسـة العلاقـات الإنسـانية فـي بعـض المؤلفـات . والمدرسـة السلوكية تتشابه في بعض مبادئها مع المدارس الأخـرى , فهـي مـثلاً تـأخذ مـن المدرسـة الكلاسـيكية أو التقلـيدية (تأكـيد الكفايـة) فـي حيـن تـأخذ مـن مدرسـة العلاقـات الإنسـانية " تأكـيد أهمـية العلاقـات الإنسـانية في محيط العمل, وتهيئة الجو والمناخ الملائم للتعبير عن قدرات ومواهبهم العاملين" **(النمر وآخرون : ١٩٩٧م , ٧٠ - ٧١) .**

وبارتـباط المدرسـتين السـابقتين (السـلوكية والعلاقـات الإنسـانية) بعضهما ببعض ظهرت بعض المؤلفات " لبرنارد" و " سـايمون" أكـدت هـذا المفهوم ودللت عليه , حيث أصدر " بـرنارد" كـتابه (وظـائف المديـر)، كما أصدر "سـايمون" كتابه

(الفكـر الإداري) وقـد اعتـبرت آراؤهمـا مكملة بعضهما لبعض وذلك لاتفاقهما في الآراء نفسها.

فكلاهمـا يعتـبر التنظـيم نظامـاً اجتماعـياً يقـوم أساسـاً علـى عملـية اتخـاذ القـرارات لأجـل المشـاركة فـي تحقيق الأهـداف , كمـا أنهمـا يعتـبران التنظـيم نظامـاً مفـتوحاً يـتأثر بالبيـئة المحـيطة ويؤثر فيها , ولذا فإن بيئة التنظيم لا تقتصر علـى العناصـر الداخلـية , بـل أصـبحت تضـم جمـيع فـئات المجتمع المتعاملة معه أو المسـتفيدة منـه **(المغربي : ١٩٨٨م , ١١٦ , ١١٧) .**

نظريـتا X و Y : دراسـة قدمهـا " ماجـريجور" خلـص مـنها إلـى هاتيـن النظريتيـن ,وتتـناول فـي مضمونها سلوك المـرأة المديـرة بالتحلـيل والدراسـة , وتعُـد هاتـان النظريتان مـن أشـهر الأنمـاط القـيادية للمـرأة، والتـي قدمـت عـنها دراسات ميدانية ونظريات علمية .

نظـرية (X) لدوجلاس ماجريجور : تميل هذه النظرية فـي تأطـيرها إلى أن الإنسان يميل بطبيعته إلى كره العمل ويحاول تجنبه قدر استطاعته , وأنه ينبغي استخدام أسلوب القهـر والـرقابة الدقـيقة , والـتهديد بالعقـاب لإجـبار الآخريـن علـى بذل الجهد وتحقيق الأهداف , ويفضل الإنسان العادي فـي غالـب الأحـوال أن يوجهـه الآخـرون , بحيـث يمـيل إلى تجنـب المسـؤولية , ويركـز اهـتمامه علـى تحقـيق الأمـان والاستقرار في العمل .

نظـرية (Y) لبلـيك موتـون : تقـوم هـذه النظرية على فكـرة أن بـذل الجهـد الجسـدي والذهنـي فـي العمـل مـن الأمـور الطبيعـية , فهـناك أسـاليب أخـرى غير الرقابة والقهر والـتهديد يمكـن اسـتخدامها لحـث العامليـن علـى العمـل , ودفعهـم للإنجاز وتحقيق أعلى معدلاته **(مركز الخبرات المهنية : د.ت , ١٥ – ١٦) .**

عناصـــر الإدارة ومبادؤها :

أثبتـت نظـرية الإدارة العلمية صحتها بمرور الوقت , بدليل ثـبات عناصـرها ومـبادئها فـي الإدارة , كمـا أن العمـل بهـا ساعد على انتشارها وثباتها عن بقية النظريات أو المدارس الأخـرى , فقـد أصـبحت هـذه العناصر والمبادئ أسسًا ثابتة وقواعـد راسـخة فـي علـم الإدارة . وتأتي هذه الأهمية في أن الإدارة أصـبحت تـلازم كـل جهـد جماعـي علـى مستوى الأفـراد والجماعـات , سـواءً كانـت هذه المنشآت صناعية أو تجارية , وسـواءً كانت ملكاً لفرد أو شـركة أو مؤسـسـة .

وتتمثل عناصر الإدارة في الجوانب الآتية :

* التخطيط .
* التنظيم .
* القيادة .
* صناعة القرار .
* الرقابة .
* إدارة الموارد البشـرية .

* إدارة الموارد المالية .

وفي السطور اللاحقة نبذة موجزة عن كل عنصر من تلك العناصر .

أولاً : التخطيـــط :

يعد التخطيط أول عنصر من عناصر العملية الإدارية , وله السبق والأولوية على أي عنصر آخر, لأنه الإطار العام الذي يحكم جميع العناصر الأخرى, وبدون التخطيط يكون العمل ارتجالياً, وتصبح القرارات دون فائدة أو جدوى, إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على الوجه المطلوب دون تخطيط سابق لها, فهو يساعد على تحقيق ما يراد من أهداف , ويسهم في تحديد تلك الأهداف ووضوحها للعاملين في المنشأة والقائمين عليها ، ولا شك أن عملية وضع الأفكار وإعداد الخطط تزود المخططين بتحديد الهدف الذي من أجله أعدت هذه الخطط, كما أنها تعينهم وترشدهم إلى فتح الطريق أمام سبل جديدة وطرق متعددة لتنفيذ الآراء والكشف عن الفرص التي لم تكن من قبل واضحة للمخططين .

ويعرف " فايول"، أحد رواد نظرية الإدارة العلمية الأوائل، التخطيط بقوله: "التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" **(الهواري : ١٩٦٦م , ١١١)** . وهناك تعريف آخر يحدد معنى التخطيط بأنه "عمل

ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله "

(السواط وآخرون : ١٤١٦هـ , ٨٥) .

فالتخطيط إذاً توقع افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع الخطط التي تحدد الأهداف التي ينبغي تحقيقها . ولهذا فإن التخطيط يتضمن اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير أي مشروع مستقبلي . وكما سبق فمن المعلوم أن وظيفة التخطيط تسبق سواها من الوظائف الإدارية الأخرى , لأنها تمثل الحجر الأساس الذي بواسطته يتمكن المسؤولون من وضع أي تنظيم أو القيام بأي قيادة أو رقابة .

ومما سبق ذكره يتضح أن عملية التخطيط تشتمل على عدة نقاط مهمة هي :

١. تحديد الأهداف المراد الوصول إليها .

٢. التخطيط لاستشراف المستقبل والإعداد له .

٣. التخطيط لمجموعة من القرارات التي تهدف تحقيق نتائج أفضل .

٤. تحديد من يقوم بمسؤولية التخطيط والفترة الزمنية لتحقيق الأهداف .

٥. وضع العديد من البدائل و الأهداف و السياسات .

٦. معرفة الإمكانات والاحتياجات سلفاً **(السواط وآخرون : ١٤١٦هـ , ٨٥)** .

مسؤولية التخطيط :

يتبادر إلى الذهن سؤال يطرح نفسه : وهو من يقوم بعملية التخطيط ؟ وهل هذه العملية مسؤولية إدارة دون أخرى ؟ أي هل هناك إدارة معينة أو مسؤول معين معني بهذا العمل ؟ والواقع أن التخطيط وظيفة المديرين في التنظيم مهما اختلفت مستوياتهم, فمن الطبيعي أن يكون المدير هو المسؤول والمنوط به القيام بهذه العملية , فكل مدير مسؤول عن وضع خطط تتناول مختلف الجوانب الفنية والإنتاجية في إدارته , ولا شك أن المسؤولية تكبر والأهمية تزداد كلما ارتقينا في السلم الإداري . كما أنه من الملاحظ أيضاً أن أساليب التخطيط التي تستخدمها الجهات العليا تختلف عنها في المستويات الدنيا, وذلك لأهمية وشمول ما تقوم به من خطط ، مما يجعل العمل بهذه الطرق والأساليب أمراً حتمياً وضرورياً .

وبما أن كل مدير يضطلع بمهام التخطيط في إدارته فإنه من الأهمية بمكان عدم تعارض هذه الخطط بعضها مع بعض . ومن الضروري التنسيق بين هذه الخطط والحد من أوجه التعارض فيما بينها . وتتحدد مسؤولية التخطيط من واقع المستويات الإدارية المختلفة , ففي المستويات الإدارية العليا تضطلع هذه الإدارات بمهام التخطيط طويل الأجل ,

ورسـم السياسـات العامـة للمـنظمة , وتحديـد الأهـداف المطلـوب تحقيقها , كما يفترض أن تتوافر الإمكانات البشرية اللازمـة وذلـك لتحقـيق الأهـداف المرسومة . أما في الإدارة الوسطى , فإن المدير هو المسؤول عن تحديد تلك الأهداف وترجمـتها إلـى بـرامج عمـل , مـن حيـث توزيـع المهـام والواجـبات علـى الإدارات المختلفة , وتحديد الفترات الزمنية الملائمة للتنفيذ .

ونأتـي للمسـتويات الإشـرافية , وتتمـثل فـي مهـام المشـرفين الرئيسـيين علـى تحويـل هـذه الخطـط والبرامج العامـة إلى التطبيق العملي والتنفيذ الفعلي , حيث يتولون توجـيه العامليـن نحـو تحقيق الأهداف عن طريق تحويل تلك الخطـط والـبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية **(الحسن : ١٩٨١م , ٣٩) .**

أنواع التخطيـط وفقاً للمدة الزمنية :

يتـنوع التخطـيط وفقاً للمدة الزمنية التي تغطيها الخطة , وتنقسم هذه المدة إلى ثلاث فترات زمنية هي :

أ. الخــطط طويلة الأجل :

وتغطـي مـدة زمنـية طويلـة نسـبياً , تـتراوح بيـن عشـر سـنوات وعشـرين سـنة ومن الدواعي والأسباب التي تبرر الأخـذ بهـذه الخطط هو أن الكثير من البرامج أو المشـروعات يسـتغرق وقـتاً يصـل إلـى سـنوات عديدة أثناء فترة تنفيذه ,

وقد لا ينتج ويؤتي ثماره إلا بعد فترات زمنية طويلة المدى **(عاشور : ١٩٧٩م , ٣٢٩) .**

ب. الخطط متوسطة الأجل :

تغطي الخطط متوسطة الأجل فترات زمنية تصل إلى خمس سنوات في العادة ، وغالباً ما تتكون الخطط الطويلة المدى من عدد من الخطط المتوسطة الأجل , والتي بناءً على نتائجها يمكن إجراء تعديلات على الخطط الطويلة المدى . وتعد دقة التوقعات وواقعية الأهداف من أسباب نجاح هذا النوع من الخطط **(عاشور : ١٩٧٩م , ٣٣٠) .**

جـ. الخطط القصيرة الأجل :

يقصد بها تلك الخطط التي تعد لفترة زمنية تبلغ سنة في العادة , والخطة قصيرة الأجل تكون شريحة من الخطط المتوسطة الأجل . وعادةً ما ترتبط الخطة قصيرة الأجل بميزانية الدولة , فيبدأ تنفيذ الخطة مع بداية الموازنة وتنتهي بنهايتها , وعلى ذلك تعد الميزانية أحياناً أداة من أدوات الخطط القصيرة الأجل **(عاشور : ١٩٧٩م , ٣٣١) .**

إعداد الخطة :

هناك مجموعة من العوامل والاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند وضع الخطة وتتمثل في الوضوح , والمرونة , والمشاركة في وضع الخطة , ومراعاة الجانب الإنساني , ودقة المعلومات والبيانات , والإعلام عن الخطة , وفيما يلي توضيح موجز لتلك العوامل :

الوضوح :

لا بد من الوضوح في جميع مراحل وخطوات الإعداد للخطة , كما ينبغي أن تكون اللغة التي تصاغ بها الخطة واضحة ومفهومة للجميع بعيدة عن الغموض واللبس أو تحتمل التأويل مما يعرض عملية التنفيذ لكثير من الاجتهادات والصعوبات.

المـرونة :

يتطلب إعداد الخطة توافر درجة عالية من المرونة في جميع المراحل , حتى يمكن مواجهة الظروف الطارئة , والتي لم تكن متوقعة أثناء وضع الخطة وخاصة الخطط الطويلة الأجل , حيث احتمال تغير أشياء كثيرة نتيجة لطول الفترة الزمنية التي يتطلبها التنفيذ . ويقل ذلك في الخطط القصيرة المدى نتيجة لقصر الفترة ودقة الافتراضات والتوقع .

المشاركة في وضع الخطة :

إن إعداد الخطة مهما كان نوعها عمل مشترك , وهو لا يعتمد على جهود شخص واحد , وإنما بمشاركة جهود جماعية ، ولا بد أن يشارك العاملون المدير ومسؤول الإدارة في وضع هذه الخطط بتقديم المعلومات والآراء والمقترحات وذلك لضمان نجاحها عند التنفيذ . كما أن هذه المشاركة تعطي بعداً نفسياً للعاملين عن أهمية دورهم في العمل , والاستفادة مما لديهم من الخبرات والقدرات والمواهب .

مراعاة الجانب الإنساني :

يؤمل من المخطط أن يأخذ في حسبانه جميع العوامل والظروف الإنسانية عند وضع الخطة ، وعليه أن يتذكر دائماً

أنــه يــتعامل مــع عنصــر بشــري لــه عواطفــه ومشــاعره واســتعداداته حـتى يمكـن تحقـيق الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

دقة المعلومات والبيانات :

إن دقـة البـيانات والمعلومـات الصـحيحة هـي الأسـاس الـذي تبـنى علـيه الخطـة, وبموجـبها يـتم تحديد الإمكانات الماديـة والبشـرية اللازمـة لتنفيذ الخطط . كما أنه لا بد من شـمول البـيانات والمعلومـات ودقـتها, وحداثـتها وواقعيـتها, وعـدم المـبالغة فـي تقديـر الوسـائل والإمكانات التي تحتاج إليها الخطة.

الإعلان عن الخطة :

لا يعنـي الإعلان عن الخطة إعلام العاملين في المنشأة بموعـد الـبدء فـي تنفـيذها، وإنمـا يقصـد بـه شـرح الخطـة بتفاصـيلها للعامليـن داخـل المنشـأة أو للمواطنيـن علـى مسـتوى الدولـة . والهـدف هو وضعهم في الصورة الحقيقية التـي قامـت علـيها الخطـة وأهدافهـا . ويـتم الإعـلان عـنها بواسـطة الاجـتماعات أو اللقـاءات أو وسـائل الإعلام بالنسبة للمواطنين **(النمر وآخرون : ١٤١٧هـ , ١٢٦ , ١٣٠) .**

ثانياً : التنظـيـــم :

التنظـيم عنصـر مهـم من عناصر الإدارة , ويأتي من حيث الأهمـية والأولويـة بعد التخطيط ، فإذا كانت وظيفة التخطيط

هـي الـتعريف بـالأهداف وتحديدهـا ، فـإن وظـيفة التنظـيم تــتعلق بــتحديد النشــاطات اللازمــة لتحقــيق الأهــداف المخططـة ، وتجميع هذه النشاطات في إطار أو هيكل واحد ، ثـم إسـناد هذه النشاطات إلى وظائف محددة يقوم عليها أشـخاص قـادرون على العطاء والتواصل فيما بينهم وراغبون فـي الـنهوض بـالعمل لأجل تحقيق الأهداف المشـتركة . إذاً فالتنظيم هو الوسـيلة إلى توزيع الأعمال , وتدرج السـلطات , وتنسـيق الاتصـالات , وربطهـا فـي الاتجاهات كافة , وبدون التنظـيم يفقـد التخطـيط أهميـته , وقـد يفشـل الأفـراد وينعكـس ذلك على أداء المنظمات **(الـنمر وآخرون : ١٩٩٧م ,١٤٧)** . وفـيما يلـي نـبذة موجـزة عن مفهوم التنظيم , ومبادئه , ومـا يرتـبط بـه مـن المركزية واللامركزية والتنظيم الرسـمي وغـير الرسـمي , والمسـتويات الإدارية للتنظـيم , والهـيكل التنظيمي وخطوات بنائه .

تعريف التنظيم :

هو تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف, وإسـناد مهمة الإشـراف علـى كـل مجموعـة لشـخص تمـنح لـه السـلطات الإشـرافية اللازمـة, مع مراعاة التقسـيمات الرأسـية والأفقية اللازمة لإتمام البناء الهيكلي (**السواط وآخرون:١٤١٦هـ ,١٢١)** .

ويعتـبر " هـنري فـايول"، أحـد رواد نظرية الإدارة العلمية, أول مـن أدرك أهمـية التنسـيق الفـاعل داخل التنظيم , بدلاً

مـن الاعـتماد الكلـي على البناء التقليدي للمنظمة للتعامل مـع الاتسـاع المطرد في الأجهزة الإدارية , وما ينتج عنه من تعقـيدات . لـذا أكـد " فايول" على ضرورة التنسـيق والاتصال المباشــر بين الإداريين الموجودين في المسـتوى نفسـه بدلاً مـن الاتصـال مـن خـلال رؤسـائهم . علـى أن يـراعـى هـذا المـبدأ في البناء الهيكلي للمنظمة . هذا المبدأ لا يتفق مع مـبدأ وحـدة الأمـر الإداري , لكـنه قـد يكـون أحـد الأسـاليب التنظيمـية الفعالـة . كمـا يمكن أن نعتبر هذا الاتجاه الخطوة الأولـى إلـى المنهج السـلوكي في التنظيم **(السواط وآخرون : ١٤١٦ هـ , ١٢٣) .**

مبادئ التنظيم :

وضـع " فـايول" عـدة مـبادئ لـلإدارة أصـبحت فـيما بعـد أسـسـاً وقواعـد عامـة يؤخذ بها عند ممارسـة الإدارة الحقة , والتـي طبقـت وعمل بها فيما بعد , وأصبحت من أسـاسـيات علـم الإدارة . وفـي السـطور اللاحقـة نـبذة موجـزة عـن كل مبدأ من تلك المبادئ :

أ. مبدأ تقسيم العمل :

وهـو مبدأ التخصص الذي اعتبره الاقتصاديون عاملاً مهماً وضرورياً لرفع الكفاية في اسـتخدام العمال . ولقد اسـتخدم " فـايول" هـذا المبدأ في دائرة أوسـع من دائرة المصنع الصغير

الذي طبقه على جميع الأعمال بمختلف أنواعها سواءً كانت إدارية أم فنية .

ب. مبدأ السلطة والمسؤولية :

ويقوم هذا المبدأ على أساس التكافؤ بحيث يمنح الشخص المسؤول السلطات اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة , ويحاسب في الوقت نفسه بقدر ما يمنح من الصلاحيات .

جـ. مبدأ وحدة الهدف :

يؤكد هذا المبدأ على أهمية إسهام كل فرد من منسوبي المنشأة إسهاماً فاعلاً وأكيداً لتحقيق الهدف المنشود .

د. مبدأ تسلسل السلطة :

لا بد أن تنبع الصلاحيات والسلطات مباشرة وبوضوح من المسؤول الذي يمثل قمة التنظيم الإداري إلى المستويات الإدارية التي تليه وهكذا حتى المستوى التنفيذي , تسلسلاً واضحاً من كل مسؤول إلى الشخص الذي يليه وهكذا . وقد يؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ أو الأخذ به إلى ضياع المسؤولية وتداخلها والارتباك في العمل مما قد يقلل كثيراً من فاعلية التنظيم .

هـ. مبدأ تفويض السلطة :

يؤكد هذا المبدأ أن الصلاحيات يمكن أن تفوض , ولكن المسؤولية لا تفوض أبداً , فالقيادي المباشر هو المسؤول الأول عن مدى نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه أو فشله .

و. مبدأ المحاسبة :

لا بد أن يحاسب كل شخص على قدر ما يمنح من الصلاحيات , وعلى مدى إسهامه في تحقيق الهدف العام للتنظيم , أي بمعنى أن يكون مسؤولاً مسؤولية مباشرة أمام رئيسه عن كل تقصير أو إخفاق .

ز. مبدأ وحدة الهدف :

يقوم هذا المبدأ على أن يرأس الأفراد القائمين بالعمل رئيسٌ معينٌ . فكل قسم كالمحاسبة أو شؤون الموظفين ٠٠٠إلخ يتبع قيادياً (رئيس قسم المحاسبة أو رئيس قسم شؤون الموظفين وهكذا ٠٠٠) .

ح. مبدأ وحدة الأمر :

بحيث يتلقى الأفراد أوامرهم من رئيس واحد فقط . وترفع تقارير العمل اللازمة إلى المدير المباشر , أو الجهة المعنية , حتى يتضح تسلسل السلطة من القمة إلى القاعدة والعكس .

ط. مبدأ نطاق الإشراف :

ويسمى أيضاً (الضبط الإداري ومداه) أو (نطاق التمكن) ويعبر عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم , فكلما زاد عدد المرؤوسين اتسع نطاق

الإشـراف ، وبـالعكس كلمـا قل عدد المرؤوسـين ضاق نطاق الإشـراف . ويحـدد " فـايول" نطاق الإشـراف بعدد يتراوح بين الـثلاثة والعشـرة , إلا أن محـور التركيز في كل هذه الحالات يقـوم علـى عـدد الأفـراد الذيـن يسـتطيع المديـر الإشـراف عليهم بفاعلية , فإن أشرف المدير على عدد أقل مما يجب فهـذا يعنـي هـدرًا لقدراتـه الإنتاجـية , وإن أشرف على عدد أكثر مما يجب فقد تتناقص فاعليته في الأداء .

ي. المركزية واللامركزيــة :

يوجـد فـي العملـية الإداريـة أسـلوبان من أساليب الإدارة يحـددان درجـة تفويـض السـلطة الممـنوحة للمـرؤوس فـي الهـيكل التنظيمـي , فهـناك المركـزية الإداريـة , ويقصـد بهـا تجمـيع صـلاحيات اتخـاذ القـرارات فـي يـد شـخص واحد في التنظـيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور . وهناك اللامركـزية , وهـي انتشـار صـلاحية اتخاذ القرارات في أكثر مـن جهة أو إدارة أو شـخص . ويقصد بصلاحية اتخاذ القرارات ممارسـة الوظائف الرئيسـة للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابـة٠٠ ٠ إلـخ . ولا يوجد في الواقع العملي مركزية إدارية مطلقـة أو لامركزية إدارية مطلقة , بل هناك درجات مختلفة مـن المركـزية أو اللامركـزية **(عـبده : ١٩٦٣م ، ٧٤ , ٧٥ ؛ السـواط وآخرون : ١٤١٦هـ , ١٢٥ , ١٤٢ ؛ النمر وآخرون : ١٤١٧هـ ١٧٠, ١٥١) .**

ك. التنظيـم الرسمي :

وينشـأ مـع نشـأة المـنظمة , ويعـنى بالعلاقات الرسمية للعامليـن فـيها , ويـتم بموجـبه تكويـن الهـيكل التنظيمـي ووسـائل الاتصـال بيـن مسـتويات المـنظمة وإيضـاح لقواعـد

العمـــل , وتقســـيم الأعمـــال , وتوزيـــع الاختصاصـــات بيـــن العامليـــن, وتحديـــد الســـلطات والمســـؤوليات لكـــل مـــنهم , والتنظيم الرسمي يقوم على الأسس التالية :

١. مجموعـة مـن القواعـد والأنظمـة القانونـية المكـتوبة التـي تحكـم النشـاطات داخـل المـنظمة وتعد ملزمة للجميع .

٢. وجـود مجموعـة مـن المـبادئ الإداريـة التـي تحكـم التنظـيم الرسـمي، مثل : تقسـيم العمل , وحدة الأمر ... إلخ .

٣. يـأخذ التنظـيم الرسـمي شـكلاً هرمـياً يمـثل قـاعدة عريضـة تحـتوي علـى المسـتويات التنفـيذية حيـث السـلطات والمسـؤوليات في تلك المستويات , بينما تـأخذ فـي الازديـاد حـتى قمـة الهـرم الإداري , حيـث تـتجمع كـل السـلطات والمسؤوليات بيد شخص واحد هو : رئيس المنظمة أو مديرها أو الوزير المختص .

المستويات الإدارية في التنظيـم الرسمي :

يمـثل التنظـيم الرسـمي ثلاثـة مسـتويات أساسـية هي :

أ. الإدارة العليا (المستوى الأعلى) :

يمـثل هـذا الـنوع قمـة المسـتوى الإداري فـي التنظيم , حيـث تـتركز فـيه جميع السلطات والصلاحيات , كما تمارس فـيه أهـم الوظـائف الإدارية . ويعتبر هذا المستوى المسؤول

الأول أمام الجهات الأخرى حول الخدمات التي يقدمها جهازه . ويمـثل هـذا المسـتوى الوزيـر , ووكـلاء الـوزارة , ورؤسـاء المنظمات الأخرى .

ب. الإدارة الوسطى (مديرو الإدارات العامة) :

يعد هذا المستوى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفـيذية , ويضـم هـذا المسـتوى مديـري الإدارات ومساعديهم .

ج. الإدارة التنفـيذية (رؤسـاء الأقسـام والإدارات الفرعية) :

يعـد هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري , ويشـتمل على الوظـائف التنفـيذية والإشـرافية فـي الجهـاز الإداري . ويضـم رؤسـاء الأقسـام ومديـري الإدارات الفرعـية, وعـادة مـا تكون مهـام قـيادات تلـك المسـتويات إشـرافية نظـراً لـبعدهم عن الوظـائف التخطيطـيـة وغـيرهـا مـن الوظـائف الإداريـة التي تمـارس فـي المسـتويات الأعلــى **(عبد الوهاب : ١٩٨٢م , ٨٦)** .

بنـاء الهيكـل التنظيمي :

يمـر بـناء الهـيكل التنظيمي بعدد من المراحل أو الخطوات نجملها في الآتي :

١. تحديد الأهداف التفصيلية التي يرغب التنظيم في تحقيقها , ليحدد بعد ذلك الهيكل الملائم لهذه الأهداف .

٢. تحديد أوجه النشاط والممارسات اللازمة لتلك الإدارات .

٣. تجميع النشاطات في شكل وظائف, ووضع توصيف متكامل لكل وظيفة.

٤. تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية .

٥. تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى .

٦. وضع الخرائط التنظيمية و الدليل التنظيمي ويشمل الإدارات والأقسام والوظائف واختصاصات كل منها **(عبد الوهاب : ١٩٨٢م , ٨٦ - ٨٧)** .

التنظيم غير الرسمي :

ويعني مجموعة العلاقات والاتصالات والتفاعلات التي تنشأ بين الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية , وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم وليس أهداف المنظمة . هذه التجمعات غير الرسمية تعتبر ظاهرة حتمية لأي تجمع رسمي , ويتزايد تأثيرها على مجرى

اتخاذ القرارات الإدارية حسب قوة أعضائها ومواقعهم في السلم الهرمي للتنظيم . كما أنه في التنظيم غير الرسمي لا يوجد نظام مكتوب ومحدد لنوعية العلاقات والاتصالات التي تنشأ بين الأفراد . كما أن هذا التنظيم يعد بمثابة التنفيس عما يشعر به العاملون من الملل والضيق والتعب بسبب التنظيم الرسمي **(النمر وآخرون : ١٤١٧هـ , ١٦٠).**

إعادة التنظيم :

إن عملية إعادة التنظيم من العمليات الإدارية المهمة والأساسية التي يفترض إجراؤها على فترات زمنية محددة , بالشكل الذي تراه المنظمة أو تقترحه , ولكن ذلك لا يحدث إلا قليلاً , بل إن هناك الكثير من الجهات والمؤسسات التي لا تلتفت إلى مراجعة هياكلها التنظيمية إلا حينما تضطر إلى ذلك , نتيجة لسبب أو حدث قد يطرأ على تلك المنظمة أو المنشأة . وقد تكون الحاجة إلى إعادة التنظيم ضرورية في الحالات الآتية :

١. عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير فاعل لخطأ في التصميم الهيكلي ذاته (كزيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد عن نطاق الإشراف المقبول، وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية في بعض المناصب الإدارية ... إلخ).

٢. عـند حـدوث تغـيرات داخلـية أو خارجـية مـثل : تغـير إنتاجـية العمـل فـي المـنظمة , زيـادة أو نقـص أو تغير طريقة القيام بالعمل كاستخدام الآلات بدلاً من الأيدي العاملة .

٣. عـندمـا تضعـف كفـاءة التنظـيـم , فإنه يتعـرض للكثير مـن المشـكـلات الإداريـة والتنظيمــية مثل التردد في اتخـاذ القـــرارات , والـتهرب مـن المســؤولية , وتأخـر المعاملات ... إلخ .

٤. عـنـد حــدوث تغيرات في القيـادة الإدارية للمنظمــة , كتعـيين قيادة جديـدة للمنظمة , تختلف في فلسـفتها وطموحـها عن القيادة السابقة . فتعمل الجديدة على إدخـال التغيـيرات على المنظمــة لمواكبــة طموحــات القيــادة الــجديدة **(الهواري : ١٩٧٠م , ٤٧٢ – ٤٧٣ ؛ عصفور : ١٩٨٣م , ٢٧١ - ٢٦٨) .**

ثالثاً : القيـــادة :

تعددت التعريفات التي تفسر القيادة وتوضحها، باعتبارها أحـد أهـم العناصـر الإداريـة . فهـناك من يرى أنها : " عملية التأثـير علـى الآخريـن لتوجـيه جهودهـم لتحقـيق أهـداف الجماعـة", وهـناك مـن يـرى أنهـا : "استخدام القوة لإحداث نـوع مـن التأثير في الغير" . ويرى البعض أن القيادة هي : " القـدرة علـى التأثـير فـي سـلوك أفـراد الجماعـة وتنسـيق جهودهـم وتوجـيههم لـبلوغ الغايـات المنشـودة" **(السـواط وآخرون : ١٤١٦هـ ,١٧٨ ؛ النمر وآخرون : ١٤١٧م , ٣١٤) .**

وتتكون القيادة من ثلاثة عناصر أساسية هي :

* وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .
* وجود شخص قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
* وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .

وفيما يلي تعريف موجز بهذه العناصر الثلاثة :

١. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين :

لا يمكن أن يكون هناك قيادة بدون مجموعة , ولا يتصور وجود قائد بدون أتباع , وقد يكون الحد الأدنى للمجموعة هو ثلاثة أفراد مصداقاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم". ولكن مع النمو والتطور وكبر عدد المنظمات والمنشآت الحديثة أصبح أدنى حدٍّ لعدد المجموعة يفوق الثلاثة بكثير , ومن المهم اشتراك تلك المجموعة في هدف واحد تسعى لتحقيقه **(أبو سن : ١٩٨٦م ,٩٦،٩٧)** .

٢. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم :

إن القيادة هي التي يتمتع بها القائد في التأثير على الجماعة , وتوجيههم بطريقة تمكنه من اكتساب طاعتهم وضمان ولائهم وتحقيق التعاون بينهم لأجل تحقيق هدف مشترك .

٣. هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه :

لا بـد مـن وجـود هـدف مشـترك يسعى القائد وجماعته إلــى تحقــيقه , ويتعيــن علــى القــادة أن يحــددوا الهــدف المشــترك بوضـوح وجـلاء أمـام الجماعـة . ولا شـك أن قـوة الإقـناع هـي مـا يعـتمد علـيه القـائد في كسب مجموعته , فوضـوح الهـدف والقناعة به والإيمان بالعمل على تحقيقه , يبعـث فـي الأفـراد الحمـاس الـذي يكون الدافع لبلوغ الهدف المنشـود , ومهمـة القـائد أن يسـتثمر هذا الحماس ويغذيه لـيدفع بالجماعة أكثر لتحقيق الهدف المشترك . ولقد عنيت كثـير مـن الكـتابات بظاهـرة القـيادة لمعـرفة مصـدر السـلطة التـي تكفـل للقـائد حسـن إدارة جماعـته , حيث أوضحوا أن مصـدر السـلطة للقـائد لـيس فقـط فـي الصـلاحيات التـي يمـنحها له القـانون , وإنما يتمثل أيضًا في تأثيره الشخصي على الأفراد **(كنعان : ١٩٩٢م , ٢٦٧ - ٢٨٧) .**

السـلطة الرسمية :

هـي السـلطة القانونـية التـي يكتسـبها القـائد بحكـم وظيفـته الرسـمية , ويستطيع من خلال هذه السلطة توجيه الأوامـر واتخـاذ القـرارات , وهـذه السـلطة هـي التـي تمـنح للقـادة والإداريـين حق إصدار القرار والتعليمات للمرؤوسـين , وهي نابعة من المركز الرسـمي الذي يمثله هذا الشخص .

السـلطة غير الرسمية :

تتمـثل فـي التأثـير الشخصـي من القائد على مرؤوسـيه ومدى حبهـم وولائهـم له, وهو يبرز في مجموعته نتيجة لما

يتمـتع بـه من مكانة . وتنبع هذه السلطة غير الرسـمية من قـبول أفـراد المجموعـة لذلـك القـائد وقناعـتهم بـه , فهـي سـلطة تنبع عن قناعة وقبول , وليسـت مفروضة عليهم كما هـو الحـال في السلطة الرسـمية **(النمر وآخرون : ١٩٩٧م ,٣١٦)** .

القيــادة والرئاســة :

تخـتلف القـيادة عن الرئاسـة اختلافاً جوهرياً واضحاً , ذلك أن الرئاســة تفـتقر إلـى العديـد من العناصر القيادية . فليس كـل رئـيس قـائدًا , ولكـن يمكن أن يكون القائد رئيســاً. ذلك أن الرئاســة تعـتمد علــى ســلطة القــانون فــي ممارســتها للوظائف المناطة بها , في حين أن القيادة تعتمد على إقناع واقتـناع أفـراد التنظـيم بقائدهم وثقتهم الكبيرة به . فالقيادة تركـز علـى قـدرات واسـتعدادات طبيعـية كامـنة فـي الفـرد تؤهلـه لإحـداث التأثـير فـي أفـراد الجماعة . وغالباً ما يحاول القــائد أن يؤثــر فــي الجماعــة بأســلوب الإقــناع والــنقاش والـتفاهم والمشـاركة , بينما يعتمد الرئيس في تنفيذ أوامره علـى اللوائـح والقوانيـن , وعلـى سـلطته في الأمر والنهي والجـزاء والعقـاب، ولكـي يكون الرئيس قائداً في مجال من المجالات فلا بد أن يحظى بثقة الجماعة واقتناعهم به حتى يكون قائداً عليهم .

وبذلـك يتضـح أن القيادة تنبع تلقائياً من الجماعة، في حين أن الرئاســة تفـرض فرضـاً علـى أفـراد الجماعــة طـبقًا للوضـع التنظيمي القائم . كما أن اسـتمرار الرئاسـة مرهون بوجود نظام

رسـمي محـدد يقـر سـلطة الرئـيس , أمـا القـائد فهـو يسـتمد سـلطته مـن قدرتـه علـى التأثـير فـي سلوك الجماعة بطريقة تمكـنه مـن اكتسـاب ولائهـم وطاعـتهم (النمر وآخرون : ١٤١٧هـ , ٣١٦ – ٣١٧ ؛ Bechtel : ١٩٩٣ , ٣٥٣) .

أصناف القـــادة :

هنالك فئتان من القادة :

الفـئة الأولـى : القـادة الذيـن ولـدوا بمواهـب قـيادية, ويمكن تلقيبهم بالقادة الطبيعيين .

الفـئة الثانـية : القـادة الذيـن اكتسـبوا هـذه القـدرة بوسائل التعليم والتدريب والممارسة في المجالات العلمية , ويمكن تلقيبهم بالقادة الإداريين .

ولكـن سـواء كـان القـائد مـن الفـئة الأولـى أو الثانـية , فلأجـل تمـتعه بهـذا اللقـب لا بـد أن يكـون لـه أتـباع أولاً,ويسـتطيع التأثـير علـيهم وتوجـيههم نحو الهدف المحدد ثانياً (بندقجي : ١٩٨٠م , ١٢٠ - ١٢١) .

خصائص القائد الإداري :

لابـد أن يتمـيز القـائد الإداري بخـبرته العلمـية والعملـية وقدرتـه علـى قـيادة مؤسسـته انطلاقًا من معرفته العلمية الإداريـة , وقدرته على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة . ويتمثل ذلك في الأمور التالية :

١. تفهـم معنى المسـؤولية فـي المسـتويات الإدارية كافـة , ليتمكـن القـائد مـن اتخـاذ القـرارات السليمة والمناسـبة .

٢. استطلاع آراء الآخرين, والحكم على السليم منها, وما هو في صالح المؤسسة.

٣. معرفة سلوك الأفراد والقدرة على التأثير فيهم لدفعهم إلى مزيد من الفاعلية والإنتاج .

٤. التمتع بنصيب وافر من الصبر والجلد والنشاط لأن القائد الإداري مسؤول ومطالب بإيصال مؤسسته إلى أهدافها .

٥. إجادته وقدرته على التعبير عن نفسه شفهياً وكتابياً لإقناع الآخرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية **(بندقجي : ١٩٨٠م , ١٢١ – ١٢٢ ؛ Gardner : ١٩٨٩ , ١٠ – ١١)** .

أنماط القيـــادة :

القيادة الأتوقراطية :

يتميز القائد الأتوقراطي بتركيز السلطات والصلاحيات في يده , فهو يحرص على تولي كل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحدًا في وظيفته . ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل , ولا يفوض سلطاته أو صلاحياته حتى البسيطة منها , بل على العكس يسعى لزيادة دائرة صلاحياته وتوسيعها . ويتفرد القائد في هذا النمط من القيادة بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون أدنى مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم **(الشيباني : ١٩٨٨م , ٢٨٧)** . ونعني بالسلطة هنا القدرة على إنجاز الأعمال بالأسلوب الذي يريده القائد **(Brown and Madone : ١٤١ , ١٩٨٨)** .

القيادة الديمقراطية :

تقوم القيادة الديمقراطية على مبدأ المشاركة في الرأي وتفويض السلطات, فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع مرؤوسيه , و يشركهم في اتخاذ القرارات وتبادل الرأي , ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات . كما أن السياسات ترسم وتحدد من خلال المناقشة الجماعية , وتبادل المشورة بين أعضاء التنظيم . وللقيادة دور في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من قرارات وسياسات , كما أن القرار يصدر في النهاية من تفكير الجماعة ومبادرتهم. وتظهر مزايا هذا النمط من القيادة على المرؤوسين ، فهو يؤدي إلى رفع معنوياتهم , وإيجاد الثقة في نفوسهم , وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج , وهذا يشعرهم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به و يعملون على تنفيذه .

ويحرص القائد الديمقراطي على عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ليتيح فرصة إطلاع مرؤوسيه على حل الصعاب والمشكلات التي تواجه العمل , كما يتيح للمرؤوسين فرصة تبادل الآراء والمعلومات فيما بينهم وبينه. كما أن القائد الديمقراطي في الغالب لا يتمسك كثيراً بالسلطة الرسمية في عمله , فمصدر سلطته ليس دائماً السلطة الرسمية كالقائد الأتوقراطي ، إن مصدر السلطة للقائد هو ما يفرق بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية . وتظهر تلقائياً وتنشأ لبعض الأفراد نتيجة لما يقومون به من دور وأثر فاعل في حياة المنشأة ,

وهـو دور بعـيد عـن خطـوط السلطة في الهيكل التنظيمي , فالقـيادة غـير الرسـمية تنشـأ داخـل التنظيم غير الرسمي, أمـا القـيادة الرسـمية فهـي تسـتند إلى القانون الذي يمنح القـائد حق إصدار الأمر والتعليمات لمرؤوسيه , فسلطة القائد الرســمي مســتمدة مـن مركـزه الوظيفـي, أمـا القـائد غـير الرســمي فســلطته مســتمدة مــن داخــل التنظـيمات غــير الرسمية, وتكون بناءً على قناعة أفراد التنظيم به كقائد وموجه لهم **(الكنعان : ١٤٠٤هـ , ١٨٢ - ١٨٤).**

نظـريات القيادة :

نتـيجة لكـثرة مـا كتـب وأثـير حـول القـيادة الإداريـة مـن الدراســات والتحلـيل فقـد نـتج عـن ذلـك العديـد مـن الآراء ووجهات النظر التي تبلورت في النظريات الشهيرة الآتية :

١. نظرية السمات .

٢. نظرية الموقف .

٣. النظرية التفاعلية .

أولاً : نظرية الســمات :

تركـز هـذه النظرية على السمات الشخصية التي يتمتع بهـا الفـرد , وتجعـل مـنه قائداً في مجموعته . ويرى أصحاب هـذه الـنظرية أن الله سبحانه قد منح بعض الأشخاص بعض الخصـائص والسـمات التـي يتمـيزون بهـا , ولا يتمـتع بهـا

غـيرهم , وهـي مـا تؤهلهـم لقـيادة مجموعة ما والتأثير في أفرادها .

ويمكن إجمال أبرز هذه السمات في النقاط الآتية :

١. الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان .

٢. الثقة في النفس والإيمان بالقيم .

٣. المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف .

٤. الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة .

٥. القدرة على الإقناع والتأثير .

٦. الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية .

٧. القـدرة على التعليم والتنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظـــيم .

٨. المهـارة فـي إقامـة الاتصـالات والعلاقات الجيدة داخل التنظـــيم .

٩. الحكم الصائب على الأمور .

١٠. الأمانة والاستقامة والشعور بالواجبات الأخلاقية .

١١. النضج العاطفي والعقلي .

١٢. وجـود الدافـع الذاتي الذي يحفز على العمل ويحقق الإنجازات المطلوبة.

١٣. المهــارة الإداريــة التــي تتطلــب قــدرة علــى التصــور والتخطيط والتنظيم ٠٠إلخ .

١٤. حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته .

١٥. القدرة على تفهم الموقف .

ومما لا شك فيه أنه يستحيل على شخص ما أن تتوافر فيه جميع هذه السمات , وإن كان من المحتمل توافر بعضها في شخص واحد **(درويش : ١٩٧٥م , ١١١ - ١١٢)** . وثمة سمة أخرى يمتاز بها بعض القياديين وتتمثل في الإبداع أو الابتكار,وفي هذا السياق يصف جون لوبانز Gohn Lubans في مقالة بعنوان : " The Creative Library Manager " الإبداع القيادي بأنه يعني المهارات أو القدرات للنظر إلى احتياجات المؤسسة (المكتبة) وخدماتها في ضوء متطلبات المستفيدين, فيمكن على سبيل المثال تطويع ساعات الدوام بدون زيادة عدد الساعات الرسمية . فالمهم دوماً هو وضع رغبات المستفيدين نصب الاهتمام **(Lubans : ١٩٨٧ , ٦)** .

نقد نظرية السمات :

واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات التي تتلخص في الآتي :

١. عدم اتفاق الكتاب والباحثين في مجال القيادة الإدارية على عدد محدد من السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد .

٢. من الصعب أن تتوافر كل هذه الصفات في شخص واحد , وإلا كان الشخص إنساناً غير عادي .

٣. صعوبة قياس السمات والصفات الشخصية لتعددها وعدم ثبوتها وعدم الاتفاق على أسلوب محدد لقياسها .

٤. أثبتت التجارب العملية أن القائد الإداري لا يمكن أن يكون ناجحاً في جميع المواقف , بل لا بد أن ينجح في موقف , ويخفق في الآخر **(درويش : ١٩٨٣م ,١١١ - ١١٢) .**

ثانياً : نظرية الموقف :

تقوم هذه النظرية على فلسفة خاصة هي : أن الظروف هي التي توجد القادة وتبرزهم , وأن طبيعة القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها, فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد , بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف ما أو ظرف قيادي معين .

وكذلك نجاح القائد في منظمة ما أو منشأة من المنشآت لا يعني نجاحه على الدوام , فاختلاف المنظمات والمجتمعات من حيث البيئة والفلسفة والاتجاه يؤدي في النهاية إلى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها . كما أن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع الذي يشغل قيادته , فرئيس دائرة حكومية يتمتع بمهارات وصفات تختلف عن القائد العسكري في الميدان , فلكل قدراته وخصائصه . وهذا يعني أن نظرية

الموقف تعتمد بنسبة كبيرة على سمات القائد وصفاته, والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله , فبقدر ما يكون الموقع مناسباً وملائماً للقائد الذي يشغله تكون النتائج مثمرة وباهرة .

نقد نظرية الموقف:

يمكن استخلاص أبرز المآخذ على نظرية الموقف في النقطتين الآتيتين:

١. عدم اتفاق الكتاب والباحثين حول عناصر الموقف الذي يمكن من خلاله تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم .

٢. ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول أنماط السلوك القيادي **(النمر وآخرون : ١٤١٧هـ , ٣٢٣ - ٣٢٤)** .

ثالثاً : النظرية التفاعليــة :

تركز هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين , نظرية السمات ونظرية الموقف . ولا شك أن القيادة الناجحة لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في بعض المواقف , ولكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة , والسمات التي قد يملكها القائد في موقف معين لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات , فهي ضرورية من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات . فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل , ويحقق التكامل مع أفراد

الجماعـة , وذلـك لن يتحقق إلا من خلال معرفته بمشكلات الجماعة ومتطلباتها .

وتعـد الـنظرية التفاعلية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصـائص القـيادة الإداريـة . ووفقاً لهذه النظرية فالقيادة تعد عملـية تفـاعل اجتماعـي , تـتحدد خصائصـها علـى أسـاس ثلاثة أبعاد :

١. السمات الشخصية للقائد .

٢. عناصر الموقف .

٣. متطلبات الجماعة وخصائصها .

ويمكن القول إن القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيجـاد الـتكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعاً , وبقدر ما يسـتطيع أن يكـيف سـلوكه لـيواجه متطلـبات الموقـف والمرؤوسـين بقدر نجاحه في النهوض بأعباء القيادة وتحقيق أهداف المنظمة والعاملين **(كنعان : ١٤٠٤هـ , ٢٧٦ - ٣٧٧) .**

رابعاً : صناعة القـــرار :

تعـد صـناعة القـرار مـن المهام الأسـاسـية والرئيسـة لكل العملـيات الإداريـة , وصـناعة القـرار ما هي إلا عملية اختيار بيـن بدائـل متاحة بحيث أصبحت هي محور العملية الإدارية وقلـبها الـنابض , وقـد اعتـبرها " هـيربرت سـايمون" مـرادفة لـلإدارة , فهـو يـرى أن الإدارة هـي صـناعة القـرار , وصـناعة القـرار هـي الإدارة . وعملـية صـنع القـرار ليسـت بالمهمـة السـهلة لأنهـا عملية اختيار بين أفضل البدائل أو أنها عملية

اختيار بين بديل من مجموعة من البدائل المعقولة والمتاحة . كما أنها دلالة على كفاءة الرؤساء والقادة وقدرتهم على تحمل المسؤولية **(درويش وتكلا : ١٩٨٠م , ٤٤٧)** .

خطوات صناعة القرار :

تمر عملية صناعة القرار بمراحل عدة وخطوات منظمة تتمثل في الآتي :

١. تحديد المشكلة :

تعتبر هذه أهم الخطوات في صناعة القرار , وهي تحديد المشكلة وتشخيصها ليمكن بعد ذلك أن يكون لبقية الخطوات فائدتها وجدواها .

٢. تحديد البدائل المتاحة :

من المعروف أن البدائل والحلول تختلف من موقف لآخر , وذلك وفقاً لطبيعة المشكلة , ومهارة متخذ القرار , ورغبته في الوصول إلى الحل السليم, وكمية الاستشارات التي يتلقاها من الإدارات والأقسام في المنشأة . ثم يقوم المدير أو صانع القرار بالمفاضلة بين البدائل التي توصل إليها , وذلك بتقويمها ومقارنة كل واحد منها بالآخر .

٣. اختيار البديل المناسب :

هـذه المـرحلة هـي المميزة لصناعة القرار , فبعد تحديد الـبدائل والتحليل والتقويم يجد المسؤول نفسـه أمام تحديد البديل المناسـب الذي يحقق الهدف ويحل المشـكلة .

٤. تنفيذ القـرار وتقويمه :

عــند اختــيار الــبديل واعــتماد التنفـيذ فـإن مـتخذ القـرار يحـرص على تنفيذه ويجهز الإمكانات المطلوبة ليكفل نجاح تنفـيذ القـرار المـتخذ , وأثـناء التنفـيذ لا بـد من المتابعة من قـبل مـتخذ القـرار للـتأكد مـن تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجلـه . كمـا أن هـذه العملـية تنمـي لـدى مـتخذي القرارات القـدرة علـى تحـري الدقـة والواقعـية أثـناء التنفـيذ , وهـذا يســاعد علــى اكتشــاف مواقــع الخلــل والتقصــير , ومعـرفة أسـبابها واقتراح سـبل علاجها **(كنعان : ١٤٠٤هـ , ١٦٥ - ١٧٣)** .

٥. المشـاركة في صنـع القـرار :

للمشــاركة فـي صـنع القـرار دور مهـم وأثـر رئـيس علـى العامليـن بالمنشـأة ، ولكن درجة المشـاركة تختلف باختلاف نمـط السـلوك الـذي يمارسـه المديـر , والـنهج الـذي يسـير علـيه لإشـراك مرؤوسـيه ولإعطـائهم فرصـة المشـاركة في صـنع القـرارات مسـتعيناً بمـا لديهـم مـن معـارف وخـبرات للإحاطـة بأبعـاد المشـكلة , وإيجاد الحل المناسـب لها , وقد يـتخذ المدير قراره وحده و يعلنه للعاملين فيقومون بتنفيذه , وبيـن النموذجيـن السـابقين تخـتلف درجـة المشـاركة فـي اتخـاذ القـرار . وربمـا لا يقتصـر المديـر علـى إخبار مرؤوسـيه

بالقـرار فقـط , ولكـن يشـرحه لهـم , و يبين أسـباب اتخاذه , وقـد تـأخذ المشـاركة صـورة أوسـع بحيـث يقدم المدير قراراً مبدئــياً قــابلاً للتغيــير حســبما تنتهــي إلــيه مناقشـــاتهم ومقـترحاتهم . وقـد يـبدأ بعـرض المشـكلة علـى مرؤوسـيه ليـتعرف آراءهـم ومقـترحاتهم وليسـتخلص الـبدائل الممكـنة للحل ثم يتخذ القرار بعد ذلك .

ومن مزايا المشاركة في صنع القرار ما يلي :

* تسـاعد علـى تحسـين نوعـية القرار , فيكون أكثر ثباتاً وقبولاً فيعمل الآخرون على تنفيذه بحماس ورغبة .
* تـؤدي المشـاركة إلـى تحقـيق الـثقة المتـبادلة بيـن المديـر وأفـراد التنظـيم مـن ناحـيـة , وبيـن التنظـيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .
* للمشـــاركة أثــرها فـــي تنمــية القــيادات الإداريــة فــي المســتويات الدنــيا مــن التنظــيم, كمــا أنهــا تــزيد مــن إحساسـهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم.
* تسـاعد المشـاركة علـى رفـع الـروح المعـنوية لأفـراد التنظـيم,وتأكـيد الـذات , وصـقل القـدرات , والخـبرات وتنميــتها فـي حـل المشـكلات كما تـؤدي إلى بلورة روح الـتعاون فـيما بيـنهم,وسـيادة روح الفـريق لديهـم لشـعورهم بالعضـوية والانتماء **(عبد الوهاب : ١٩٨٢م , ٤٦ , ٤٧)** .

أنواع القرارات الإداريــة :

تنقسـم القرارات الإدارية إلى قسـمين رئيسـين هما :

١. القرارات التقليدية .

٢. القرارات غير التقليدية .

أولاً : القرارات التقليدية :

هـي قـرارات روتينية تتعلق بالمشـكلات العادية المرتبطة بإجراءات العمل اليومي , وتنقسـم أيضاً إلى نوعين :

أ. القرارات التنفيذية :

وهـي التي تتعلق بالمشـكلات البسـيطة المتكررة مثل : أوقـات الحضـور والانصـراف وتوزيـع العمـل والغياب والإجازات ٠٠٠إلخ ,وهذا النوع من القرارات لا يحتاج من المدير وقتاً ولا جهداً لأن القرار فيه يكون بصورة فورية وتلقائية نتيجة لطول الخـبرة والممارسـة , كما أن مثل هذه القرارات ليس لها أثر يذكر على سير العمل الروتيني .

ب. القرارات التكتيكية :

توصـف بأنهـا قـرارات مـتكررة , ولكنها أكثر فنيةً وتفصيلاً , وترتـبط بالمشـكلات التـي تواجـه الرؤسـاء الفنييـن والمتخصصـين بحيـث يختص مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارة الوسـطى) بمـتابعة الأمـور , وحـل المشـكلات اليومـية المـتعلقة بـتقديم العمـل . ويـبقى للقـادة فـي المسـتويات الإداريـة العلـيا توجـيه العمـل , والتنسـيق بيـن مخـتلف الإدارات والأقسـام , والاهـتمام بتدريـب الرؤسـاء المباشـرين , ورفـع كفـاءتهم لكـي يحسـنوا أداءهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

ثانياً : القرارات غير التقليدية :

وتنقسـم أيضاً إلى نوعين هما :

أ. القرارات الحيوية :

وتتعلق بمشكلات حيوية ومهمة تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي ووجهات النظر على نطاق واسع . وهنا يبادر صانع القرار إلى دعوة مستشاريه ومساعديه من إداريين وفنيين لعقد اجتماع تدرس فيه المشكلة, ويسهم الجميع بخبراتهم وآرائهم ومقترحاتهم , ويدلوا بدلوهم للبحث والتحليل حتى يتمخض عن ذلك الآراء النهائية , وهنا يقوم صانع القرار بعقد مؤتمر يجمع فيه أصحاب الآراء والمقترحات , ويعطي لكل منهم حق المناقشة بحرية وإبداء الرأي مع إيضاح نقاط القوة والضعف في كل اقتراح في ضوء الأهداف التي يتوخاها القرار . وطريقة المشاركة الجماعية هي الطريقة الديمقراطية , وهي من الدعائم الصحيحة للإدارة السليمة , وهي بذلك تعمل على رضا العاملين , وتضمن قبولهم للقيادة عن طواعية وطيب خاطر .

ب. القرارات الاستراتيجية ؛

وترتبط ارتباطاً مباشراً بمشكلات إستراتيجية على جانب كبير من العمق والتعقيد بحيث لا تحل بقرار فوري , وإنما تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة , وغالباً ما تكون هذه المشكلات على مستوى قومي ومتعلق بتحديد الأهداف . وفي هذا النوع من المشكلات لا يستأثر فرد واحد بالرأي , وإنما تسخر جميع التخصصات والإمكانات لمعرفة أبعاد المشكلة من حيث جمع المعلومات

المطلوبة وتحليلها وتصنيفها وتقديمها لصانع القرار بالدقة والشكل المطلوب والوقت المناسب . و يتميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي الطويل الأجل , وبضخامة الاعتمادات المالية المخصصة له . كما يعلق على مثل هذا النوع من القرارات أهمية خاصة , وذلك للنتائج والآثار التي يحدثها في مستقبل التنظيم , وأن ذلك يستدعي عناية خاصة , وتحليلات لأبعاد ومجالات أخرى متعددة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية **(كنعان : ١٤٠٤هـ ,٢٥٩- ٣٤٣ ؛ ياغي: ١٩٨٩م ,٩١ - ٩٢) .**

خامساً : الرقـــابة :

تتميز الرقابة عن بقية الوظائف الإدارية الأخرى بالمتابعة الدائمة والمتجددة كما أنها تلعب دوراً مهماً في تحديد كفاءة الإدارة , ورفع مستوى الأداء . ولها أثرها وفاعليتها في متابعة سير التنفيذ لمعرفة مدى قدرة الجهاز التنفيذي على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة **(النمر وآخرون : ١٤١٧هـ ,٢٩٠) .**

وقد عرف " فايول" الرقابة الإدارية بأنها :" التحقق إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة , وللتعليمات الصادرة , والقواعد المقررة , أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها " **(عساف : ١٩٧٦م , ٥٥٩)** . كما عرف بعض الباحثين الرقابة " بأنها عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة , ومقارنة ما

حصل فعلاً مع ما كان متوقعاً حدوثه " **(النمر وآخرون : ١٩٩٧ م , ٢٩٠) .**

أهـــداف الرقـابة :

تسـتهدف الـرقابة تحقـيق الصـالح العـام من خلال التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاطات , وفاعلية التخطيط .

وتتحدد أهداف الرقابة بثلاث وظائف هي :

أ. حمايـة الصالح العام وهي محور الرقابة , وذلك بمراقبة النشـاطات وسـير العمـل وفـق خططه وبرامجه بشـكل تكاملي , والكشـف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسـؤولية .

ب. توجـيه القـيادة الإداريـة أو السـلطة المسـؤولة إلـى الـتدخل السـريع لحمايـة الصـالح العام , واتخاذ ما يلزم من أجل تحقيق الأهداف .

ج. قـد تكشــف عملـيات الـرقابة عــن عناصـر وظيفــية أسـهمت فـي مـنع انحراف أو تدارك خطأ ما , أو الإبلاغ عـن أخطـاء أو معارضـتها وعرقلـتها , وهـذا يـؤدي إلـى مكافـأة هـذه العناصـر وتحفيزها مادياً ومعنوياً **(درويش : ١٩٨٣م , ٣٣٨) .**

عناصـر الرقــابة :

تتركز عناصر الرقـابة في النقاط الآتية :

١. تحديد الأهداف ووضع المعايير .

٢. مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة .

٣. قياس الفروق وتعرف أسبابها .

٤. تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ .

أنـــواع الرقـابة :

يوجد نوعان من الرقـــابة هما :

أ. الرقـابة الداخليــــة :

وهـي رقابـة تمارسـها المنشـأة على نفسها للتأكد من سـير العمـل وأداء المهـام حسـب ما حدد سلفاً في اللوائح والأنظمة والقـــواعد .

ب. الرقـابة الخارجيــة :

وتهـتم هـذه الـرقابة بـالأمور المـتعلقة بالسياسـة العامة والقـانون والنواحـي المالـية وهي مهمة وفعالة , وتقوم بها جهـات مسـتقلة مركـزية تتصـف بالحـيادية والموضـوعية , وليس من أهدافها تتبع الأخطاء وجوانب القصور في الوزارات والمصـالح الحكومـية , وإنمـا تسـعى إلـى مسـاعدة تلـك الأجهـزة فـي التغلـب علـى المشـكلات التـي تواجهها لأجل تحقيق الأهداف المرجوة **(درويش و تكلا : ١٩٨٠م, ٥٢٠).**

سـادساً : إدارة الموارد البشرية :

تعـد إدارة المـوارد البشـرية مـن أهـم الوظـائف الإداريـة لعنايـتها بالعنصـر البشـري ولاهـتمامها بـه ، فالفـرد يمـثل أهمـية خاصـة فـي قيادة العمل والقيام به, وذلك لما يحقق

من إنتاجية ولما يبدع من أعمال . وقد عنيت مدرسة الإدارة العلمية بالعنصر البشري , وجعلته محور نشاطها , وسعت إلى الاستفادة القصوى منه , ولتحقيق أهداف المنظمة من خلاله , وذلك بإعادة تشكيله وصياغته بما يتفق وأهداف المنظمة .

وقد تعددت التسميات وتنوعت لهذه الوظيفة الرئيسة من وظائف الإدارة العلمية , فهناك من يطلق عليها إدارة الموارد البشرية , وهناك من يسميها إدارة شؤون الموظفين , وهناك من يسميها إدارة العاملين وهكذا ٠٠٠ إلا أنها تصب جميعاً في مجال واحد ,وهو الإدارة التي تعنى بشؤون العناصر البشرية في المنظمة .

وقد تعددت التعريفات الموضوعة لإدارة الموارد البشرية , فهناك من يعرفها بأنها " تخطيط العنصر البشري في المنظمة وتنظيمه وتوجيهه ورقابته، بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر البشرية وتنمية قدراتهم ومهارتهم , وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها " **(درويش وتكلا: ١٩٨٠م , ٥٧٦)** . وقد عرف " نيجرو" إدارة شؤون الموظفين بأنها " فن اختيار الموظفين والاستفادة منهم بشكل يحقق الارتقاء بمستوى الإنتاج والخدمات للقوى العاملة من حيث الكم والكيف " **(ضرار : ١٩٨٦م, ٧)** .

وتقوم إدارة الموارد البشرية على جملة من الحقائق يراها " عبد الكريم درويش" و " ليلى تكلا " في النقاط الآتية :

١. أسست إدارة الموارد البشرية على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين , وهي بذلك تتضمن المهارة جنباً إلى جنب مع الأسس والقواعد العلمية .
٢. تساعد إدارة الموارد البشرية العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة , ليس فقط لأجل الحصول على الرضا الشخصي, وإنما للحصول أيضاً على رضا الجماعة, وتحقيق أهداف المنظمة.
٣. إذا عومل الأفراد معاملة حسنة وإنسانية , فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة **(درويش وتكلا : ١٩٨٠م , ٥٧٨) .**

وظائف إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بثلاث وظائف رئيسة وذلك على النحو الآتي:

*** الحصول على الموارد البشرية :**

تأتي هذه المهمة على رأس الأولويات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية, فالحصول على الكوادر البشرية المناسبة واللازمة لإدارة أجهزة الإدارة العامة من أصعب

العمليات التي تتطلب جهوداً أخرى ووظائف أخرى تتمثل في الآتي :

أ. تصنيف الوظائف :

بمعناه اللفظي العام : ترتيب الأشياء في مجموعات أو فئات على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الأشياء المتشابهة . وفي المعنى الاصطلاحي للخدمة المدنية فإن تصنيف الوظائف يعني " تقسيم الوظائف المختلفة إلى مجموعة عامة للوظائف التخصصية , ومجموعة عامة للوظائف الفنية , ومجموعة عامة للوظائف الإدارية , ومجموعة عامة للوظائف الحرفية " **(القباني : ١٩٨٢م ,٣٤, ٣٥) .**

وترتبط عملية تصنيف الوظائف بوظيفة أخرى تماثلها أهمية وهي (توصيف الوظائف) بحيث تحلل هذه الوظيفة لمعرفة مكوناتها وعناصرها الأساسية من حيث مسمى الوظيفة , وموقعها في التنظيم , وسرد لواجباتها ومسؤولياتها. والشروط الواجب توافرها في شاغلها من حيث : الخبرة والمستوى التعليمي . وإجمالاً يعني وصف الوظيفة ما يلي : " مجموعة المعلومات المتحصل عليها من الدراسات والملاحظات المستمدة والمدونة في تقرير تحليل الوظيفة ، أي وصف العمل المطلوب تأديته , والمسؤوليات التي ينطوي عليها , والمهارة التي يحتاج إليها , والتدريب المطلوب القيام به , والظروف التي تؤدى في ظلها, ومدى علاقتها بالوظائف و المتطلبات الشخصية لها" **(العلاق : ١٩٨٣م , ٣٠٣).**

ومما سبق عرضه يتضح أن تصنيف الوظائف يستلزم بالضرورة توصيفها . كما يفترض كذلك تقويمها عن طريق تحديد فئات الأجور والمرتبات المتعلقة بالدرجات المختلفة **(التويجري : ١٣٩١هـ , ٤٣)** .

ب. تخطيط الموارد البشرية :

إن تخطيط الموارد البشرية ينحصر في عملية التنبؤ بحجم القوى العاملة في المستقبل من ناحية , وتخطيطها من ناحية أخرى , وذلك بوضع برامج الأفراد خاصة في التعليم والتدريب , وبما يتفق ونتائج ذلك التنبؤ . وذلك يعني تحديد الأعداد والنوعيات اللازمة من القوى العاملة سلفاً لكل عمل . أي التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لهذه القوى في ضوء العرض والطلب . وفي حين التوصل للعدد اللازم يأتي حساب ما سوف تفقده المنظمة بفعل العوامل الطبيعية المختلفة كالإقالة والاستقالة والتقاعد والوفاة والترقية والنقل ٠٠٠ إلخ . فإذا ما عرف ذلك يمكن أن يستنتج صافي حجم القوى العاملة الباقي والمتاح خلال المدة الزمنية المقبلة . وبذلك يمكن معرفة الأعداد والنوعيات اللازم توافرها , ثم العمل على تدريبها وتأهيلها لشغل الوظائف الجديدة **(النمر وآخرون : ١٤١٧هـ , ٢٥٣)** .

ج. الاستقطاب والاختيار والتعيين :

بعد تخطيط الموارد البشرية تأتي عملية الاستقطاب وتعني : الإعلان عن وجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل

الإعـلام المخـتلفة , ودعـوة المؤهليـن لشـغل هذه الوظائف بـتقديم طلـبات الالـتحاق بالتوظـيف . ويتضـمن الإعـلان عن الوظـائف الشـاغرة : شـروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها أو مقابلاتها وإجراءاتها.

ويتم الاسـتقطاب عن طريقين :

أ. الاستقطاب الداخلي :

ويـتم الإعـلان عـنه داخـل مبـنى المنشـأة ويمـيزه : أن إعلانـه يـتم بطـريقة اقتصادية خاصـة فـي المكـان المعروف والمطـروق مـن قـبل الأفـراد . ويعاب عليه محدودية الاطلاع عليه أو العلم به .

ب. الاستقطاب الخارجي :

ويـتم الإعـلان عـنه بطـريق الإعـلان فـي وسـائل الإعلام المخـتلفة , ويمـيزه : انتشـاره وعموميـته إلى أكبر عدد من الأفـراد , فقـد تعـود الأفـراد علـى البحـث عـن الوظـائف عـن طـريق الصحف اليومية . ويعاب عليه : تكلفته المادية العالية والتباين في نوعية الطلبات المقدمة على هذا الإعلان .

أمـا الاختـيار فبعد أن يتقدم الراغبون لشغل الوظائف من المؤهليـن , لا بـد أن يخـتار مـن بيـنهم مـن سيشـغل هـذه الوظـيفة . ويقـوم هـذا الاختـيار علـى مـبدأ الجدارة، ويعتمد مبدأ الجدارة على نقطتين أساسـيتين هما :

١. أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير .

٢. أن الاختيار يكون بناءً على نتائج المسابقة دون تدخل لأي اعتبارات شخصية .

ومن ثم يأتي دور التعيين ، وتمثله في العادة جهة مركزية كديوان الموظفين العام أو وزارة الخدمة المدنية , أما تعيين الوظائف القيادية العليا فيختص بها مجلس الوزراء أو بعض اللجان الوزارية بسلطة التعيين فيها **(أبو سن وآخرون : ١٩٨٦م ,١٥٤ - ١٦٢) .**

*** تنمية الموارد البشرية وتدريبها :**

وتشمل هذه الوظيفة تعليم الأفراد العاملين في المنظمة وتدريبهم وتنمية مهاراتهم، وتتضمن بالضرورة الأبحاث المتعلقة بشؤون الأفراد , ورفع الكفاءة, وتنظيم عمليات الإعلام الوظيفي داخل المنظمة , كذلك نظام تلقي شكاوى الأفراد وفحصها **(رشيد : ١٩٨١م , ٤٠٨) .**

*** حسن استخدام الموارد البشرية :**

سميت هذه الوظيفة بهذا الاسم لأنها أشمل من مجرد انتظام سير العمل , وأعم من سرد حقوق العاملين وواجباتهم , فهي تشمل أيضاً ضمان استخدام الموارد البشرية المتاحة منذ التحاق العاملين بالمنظمة وحتى تقاعدهم منها . وتحتوي الوظيفة نفسها على بنود كثيرة منها :

أ. الرواتب :

الراتب هو مقابل نقدي يدفع للموظف عن أدائه لعمل معين خلال مدة زمنية محددة . ويوجد ارتباط وثيق بين وظيفة تصنيف الوظائف وتقييمها وبين نظم الرواتب في أجهزة الإدارة العامة, حيث إن تقييم الوظائف هو الأساس في تحديد الرواتب للموظفين بشكل موضوعي صحيح .

ب. تقييم الأداء :

عملية منظمة تهدف إلى تقييم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وبالنسبة لإمكانات تقدمه, ويمكن اعتبار هذه العملية جزءاً من عملية الحفز , فالغاية الأساسية من التقييم ينبغي أن تكون حفز الموظف على الأداء الجيد , ومساعدته على الاستمرارية والتقدم **(رحال : ١٩٨٤م ، ١٤٣).** إن الهدف من عملية التقييم لأداء العاملين هو الوقوف بشكل موضوعي على أدائهم , ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية , ومحاولة معالجة الجوانب السلبية في أدائهم ومعرفة الجوانب الإيجابية , وتوظيفها بشكل أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنشأة . والواقع أن الرقابة والتقييم لا يعنيان عدم الثقة بالموظف , ولكنهما يعنيان أداء العمل بطريقة علمية , وتوفير العدالة بين العاملين , وحماية مصلحة العمل والمستفيدين من الخدمة , وهذا مبرر كاف يحتم استخدامهما بشكل دائم **(القبلان : ١٤١٣هـ , ٦١) .**

ج. الترقية :

تعـددت الـتعريفات والمقاصـد التـي تعـنى بمفهـوم الترقـية,ويقصـد بهـا بوجـه عـام شـغل الموظـف المـرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسـلطة والمركـز يفـوق مسـتوى وظيفـته الحالـية . وقـد يصحب الترقـية زيـادة فـي الأجـور والمـيزات الأخـرى , وهـو الوضع السائد في أغلب الأحيان, لكن زيادة الأجر ذاتها ليس معـياراً للترقـية مـا لـم تكـن مصحوبة بممارسـة الموظـف المـرقى لأعـباء وظيفـية أكـبر , وتقلـده لمركز وظيفي أعلى **(هاشم : ١٩٧٦م , ٢٢٩) .**

وهـناك مـن يعـرف الترقـية بأنهـا " تعيـن الموظـف فـي وظـيفة أعلـى مـن وظيفـته الحالـية بما يقترن بذلك من نمو فـي الاختصاصـات , وتغيـير فـي الواجـبات , وزيـادة فـي المسـؤوليات ، ويصـاحب هـذا تغيير في اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر" **(أبو شيخة وعساف : ١٩٨٥م , ٣٧) .**

أسـس الترقية :

تـتفاوت الأسـس التـي تـتم الترقـية بموجـبها , فهـناك ترقـيات تـتم بموجـب الكفـاءة , وهـناك ترقـيات تـتم بموجب الأقدمـية , وقـد تـتم بموجـبهما معـاً (الكفـاءة والأقدمـية) . ولكـل مـن العاملـين الكفـاءة والأقدمـية مـيزاته وعـيوبه فـي اختـيار الموظـف للترقـية من خلالها , فالأخذ بنظام الأقدمية يسـتلزم أن يكـون الموظف قد أمضى فترة زمنية أطول ممن قضاها غـيره , وأن له أولوية الترقية حتى ولو لم يكن جديراً

بها تماماً , فقد تصبح حقاً مكتسباً بمضي المدة الزمنية في اعتقاد الكثيرين ممن أمضوا سنوات عديدة في الخدمة .

كما أن الأخذ بأساس الكفاءة فقط عامل صعب , وذلك لما قد يحدثه من أثر نفسي لدى العاملين ممن هم أكثر خبرة ودراية ومدة من الشخص المرقى , حيث كثيراً ما يفتح أبواباً للتعسف والمحاباة . لذلك فإن الأنسب هنا هو الأخذ بنظام الكفاءة والأقدمية ومحاولة الجمع بينهما ما أمكن , وذلك للاستفادة من مزايا هذين العنصرين وتدارك عيوبهما .

وتهدف الترقية إلى جملة من الأمور منها : شعور الموظف بالطمأنينة والاستقرار في عمله , وبتحقق فرص حصوله على الترقية , كما تهدف إلى بث روح الحماس والمنافسة بين العاملين , وتشجيع الإبداع والابتكار,وتنمية روح الولاء للمنظمة , وذلك من أجل زيادة فرص الترقية,وإتاحتها للموظفين كلما أمكن ذلك **(قباني : ١٩٨٢م , ٢٤٧ - ٢٤٨) .**

سابعاً : الإدارة المالـــية :

الإدارة المالية من العناصر المهمة و الرئيسة لنمو العملية الإدارية واستمرارها، ويمكن تعريف الإدارة المالية بأنها : " إحدى الوظائف المتخصصة للإدارة العامة وتهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للأموال بما يكفل تقديم الخدمات لكافة المواطنين " **(فرهود : ١٤٠٣هـ ,٣٠)** . كما

عرفت الإدارة المالية أيضاً بأنها : "مجموعة من النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقاً لأوجه الإنفاق المحدودة " **(توفيق : ١٩٨٠م , ٤٢٣)** . وتعتبر الميزانية الأساس الذي تقوم عليه الإدارة المالية لأنها تعبر بما تتضمنه من أرقام عن مجموعة الخطط التي وضعت من أجل فترة زمنية معينة في المستقبل , وعلى هذا فإن الميزانيات تعتبر بيانات عن نتائج متوقعة , كما يرى البعض أن ترجمة الخطط إلى أرقام محددة من شأنه حتماً أن يوجد نوعاً من النظام ما كان يمكن أن يوجد بغير هذا الأسلوب **(أبو الخير : ١٩٧٤م , ٥٧٥)** .

وقد وردت عدة تعريفات للميزانية إلا أن أشملها هو تعريف "ويلسون" و" تاوير" حيث ذكرا أنها : " وثيقة تبين المتوقع أو المحتمل من الموارد والنفقات لمؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة هي عادة سنة , وتمثل برنامجاً مالياً منطقياً ومفصلاً وذا طبيعة مستقبلية , وبموجب هذا البرنامج المالي تنسق وتحدد نشاطات وعمليات الأقسام المختلفة في هذه المؤسسة " **(دياب : د.ت ,١٨٦)** .

ومن التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص بعض الخصائص المرتبطة بالميزانية ارتباطاً وثيقاً وذلك على النحو الآتي :

١. أنها بيان تقديري لا فعلي .

٢. تغطـي فترة زمنية محددة لا تزيد في العادة عن سـنة .

٣. تعتبر دليلاً إرشـادياً للعمل .

٤. أداة لا غــنى عــنها للمديــر لتســيير الأعمــال فــي مؤسسته .

ولا شــك أن الإدارة الـناجحة هــي التــي تخطـط لإعـداد الميزانـية بالصـورة التـي تعكس أهداف المؤسـسـة ووظائفها **(دياب : د.ت , ١٨٦) .**

ومــن الدلائــل علــى نجــاح أي ميزانــية تــرجمة خططهــا بشــكل جلــي وواضـح أمام الإدارة العليا ومن يمثلها , فلا بد أن يكـون المديـر علـى معـرفة بالمقدار المخصص لكل بنـد , ومــن الــذي يقــع فــي نطــاق ســلطاته مهمــة الصرف , وفيما ستصرف المبالغ , وما المصروفات وما الإيرادات وما المكونات المادية للمدخلات والمخرجات , وبمثل هذه الخطة الواضحة المفصلة يمكن للمدير أن يبذل جهده لتطبيقها وتنفيذهـــا , وإن كان على يقين من دقتها وصدقها, فإن هذا يعطيه حرية واسـعة في ممارسـة حقه في تفويض السـلطة بالقدر الذي تتسع له مقدرة معاونيه في العمل , وفي حدود الاحتياجات التـي تقـررها الميزانية, وبذلك تصبح الميزانية بما تحويه من خطط وأرقام ومقاييس أداة فاعلة لتحقيق أهداف المنشـأة (**أبو الخير :١٩٧٤م, ٥٧٦) .**

قواعـــد الميزانية :

ينبغـي أن تـتوافر فـي الميزانـية السـليمة سـت قواعـد رئيسـة , وهي على النحو الآتي :

١. السنــوية :

تقتضــي هــذه القــاعدة أن تقــدر الميزانــية بالإيــرادات والـنفقات لســنة قادمـة . ويكمن السبب في ذلك لاعتبارين أساسيين :

الأول : أن إعداد الميزانية العامة واعتمادها في شكلها النهائـي يتطلب جهداً ووقتاً , لذلك يصعب تكرارها لفترة أقل من سنة . كما أن إعدادها لأكثر من سنة يؤدي إلى صعوبة إجراء الرقابة من قبل السلطات المختصة .

الثانـي : أن إعـداد الميزانـية يقوم على التنبؤ بالإيرادات والـنفقات العامـة لفـترة زمنـية مقـبلة عـبارة عن سنة , فلو كانـت الميزانـية تزيد عن سنة فقد يؤدي ذلك إلى عدم دقة تقديـر الإيـرادات والنفقات المتوقعة بدقة , وذلك لطول الفترة الزمنية بين إعدادها و اعتمادها **(عصفور : ١٤٠٨هـ , ٤٠ ، ٤٢)** .

٢. الشمول والمسؤولية:

ويعنـي أنـه ينبغـي أن يجمـع الـبرنامج المالـي , ويـتخذ القـرار فـيه فـي مكـان واحـد وبإجمـاع واحـد , وعـن طـريق شخص أو جهاز معين .

٣. المـــرونة:

بمعـنى أن يـتاح للميزانـية قـدر معقـول مـن الاختيار بين السيـاسـات في وضع الميزانية نفسـها , وفي التمييز الإداري في تنفيذها .

٤. الدقـــة :

ينبغـي أن تكـون البـيانات التي تبنى عليها تقديرات الميزانية علـى درجـة كافـية مـن الدقـة والتفصيل والسـداد بحيث تسـمح بالـتقدير المسـتنير, وأن تتسـم بالـتقديرات الواقعية . ومما يقلل مـن احـتمالات الخطأ ويساعد على الدقة في تقديرات الميزانية , الاسـترشـاد بالتنفـيذ الفعلـي لميزانـيات السـنوات السـابقة مع مـراعاة ظـروف السـنة التـي تعد عنها التقديرات الجديدة **(ديموك وآخرون : د. ت , ٢٨٧ - ٢٨٨)** .

٥. الوحـــدة :

وتعنــي إدراج جمــيع الإيـرادات والـنفقات المـتوقعة فـي وثـيقة واحدة تعرف بالميزانية , وهذا مما يؤدي إلى تسـهيل إجـراء المقارنـات السـريعة بين الإيرادات والنفقات , وإمكانية معـرفة العجـز مـن الفائض ومقداره , كما يكفل تطبيق إجراء رقابـة فعالـة مـن السـلطة التشـريعية , وهـو مـا لا يمكـن تحقيقه لو كانت تلك النفقات والإيرادات في موازنات متعددة .

٦. الوضـــوح :

أي الوضـوح الـذي يمكـن مـن فهـم محـتويات الميزانـية, وتحقـيق ذلـك بتبويـبها وتقسـيمها وتنسـيقها بطريقة تساعد على فهمها **(عصفور: ١٤٠٨هـ ,٥٥٠)** .

أنــواع الموازنات العــامة :

للموازنات العامة أربعة أنواع رئيسـة تتمثل في الآتي :

١. ميزانية البنود :

هــي الأكـثر اســتخداماً فــي دول العــالم لاســيما الــدول النامـية لكونهـا توفـر وسـيلة فاعلة لإحكام الرقابة على بنود الإنفاق . وتقسـم نفقاته كما يأتي :

أ. التقسيــم الإداري :

توزع النفقات العامة وفقاً للجهات الإدارية, وتخصص مبالغ معيـنة لكـل جهـة حكومية وفقاً لنشاطها وأعمالها , ويلاحظ أن التقسـيم الإداري يكون أكثر وضوحاً في موازنة البنود عن غيرها من الموازنات .

ب. التقسيم على أساس النفقة :

تحدد مبالغ مخصصة موزعة وفقاً لأنواع النفقات كالرواتب والأجـور والمكافـآت والـبدلات , ويـتم تخصـيص بـند مفصـل للجهـة ذات العلاقـة سـنوياً , كذلك نفقات المصروفات النثرية والصـيانة والتشـغيل والمشـروعات ...إلخ , ويمثل إجمالي نفقـة كـل بـند في الموازنة إجمالي النفقات على ذلك البند في جميع أجهزة الدولة خلال السـنة المالية .

٢. ميزانية البرامج والأداء :

تهـدف هـذه الميزانـية تحديـد الأسـباب والأهـداف التـي تطلـب مـن أجلهـا الاعـتمادات , وتكالـيف الـبرامج المقـترحة لتحقـيق هـذه الأهـداف , وبـيانات لقـياس مدى تقدم العمل لكـل بـرنامج . وقـد عـرف مكتـب الموازنـة بالولايات المتحدة الأمريكـية ميزانـية الـبرامج والأداء حيـث يـرى أنهـا : " تلـك الموازنـة التـي تبيـن الأهـداف التـي تطلـب لهـا الاعـتمادات المالـية , وتكالـيف الـبرامج المقـترحة للوصـول إلـى تلـك الأهداف والبيانات والمعلومات الكمية الإحصائية التي تقيس الإنجـازات وكـل مـا أنجز من الأعمال المدرجة تحت كل برنامج" **(عصفور : ١٩٨٨م , ١٧).**

وتركز موازنة البرامج والأداء على الأهداف التالية :

١. التركيز على النتائج وليس المدخلات .

٢. التركـيز علـى اسـتخدام الأسـاليب القياسـية التـي تسـاعد علـى معـرفة تكلفـة الـبرامج , ومقارنـتها بالأهداف التي تحققها .

٣. التركـيز علـى الأداء الفعلـي فـي ضـوء مجموعـة من المعايـير والمقايـيس العلمية التي توضع لتقويم برامج كل إدارة .

٣. ميزانية التخطيط والبرمجة :

تعتـبر مـن الأسـاليب الحديـثة في الميزانية العامة حيث تركـز على مجموعة من العناصر التي تستجيب وتتوافق مع طموحـات ورغـبات كثـير مـن الـدول فـي تحقـيق الرفاهـية

لشعوبها من خلال استخدام فعال للموارد المالية المتاحة في تحقيق الأهداف حسب سلم الأولويات **(ياغي : ١٩٨٣م ، ٤٤١) .**

وتهدف ميزانية التخطيط والبرمجة إلى تحقيق الأمور الآتية :

١. مساعدة الإدارة في تحديد الوسائل التي يتم بموجبها البحث عن أفضل البدائل لتحقيق الهدف وفقاً للإمكانات المتاحة لديها .
٢. إعطاء الإدارة فرصة لتقدير تكاليف المشروعات والبرامج التي يراد تنفيذها خلال سنوات قادمة , والوصول إلى اختيار أنسب هذه المشروعات وفقاً للأهداف المحددة .
٣. إتاحة الفرصة لمتابعة أعمال الإدارات وفقاً للبديل الذي تم اختياره ثم تقويم الإنجاز النهائي طبقاً لما هو محدد أصلاً , وهذا يساعد على تعُرف جوانب التقصير في الجهات الحكومية المختلفة , والعمل على تلافيها في الوقت المناسب .
٤. الحد من الإسراف والتبذير في الإنفاق نظراً للربط بين الإنفاق على المشروعات ومقدار العائد المتحقق منها **(مرار : ١٩٧٧م , ٩٢ , ٩٣) .**

٤. ميزانية الأساس الصفري :

عـرفها مكتب الإدارة والميزانية الأمريكية بأنها " كل عمل إداري منظم يضمن الأخذ بالاعتبار جميع البرامج والنشاطات التـي تواجـه متطلـبات تحضـير الميزانـيــة وتحضير البرامج " **(فـرهود : ١٩٨٢م , ٦٤٦)** . وتقوم ميزانية الأسـاس الصفري على أســاس أن تقـوم كـل وحـدة إداريـة بإعـادة تقويـم بـرامجها ونشـاطاتها القائمة والجديدة سـنوياً , وذلك بمقارنة التكلفة والعـائد لكــل بـرنامج . وبـناءً على هذا التقويم تتم الموافقة علـى تخصـيص اعتمادات للبرنامج أو إلغائه , وعلى هذا فإن ميزانية الأسـاس الصفري تهدف إلى تحقيق الآتي :

١. تقديـم الاقـتراحات حـول إعـادة توزيـع الاعـتمادات بعد مقارنة البرامج القائمة والجديدة للإدارات الحكومية .

٢. التركـيز علـى تقويـم الـبرامج والنشـاطات لكـل وحدة إدارية .

٣. تحديد الأهداف لكل وحدة إدارية .

٤. تحديـد الطـرق الـبديلة مـن أجـل تنفـيذ أهـداف الإدارة **(فرهود : ١٤٠٣هـ, ٦٤٧ – ٦٤٨ ؛ صديق : ١٩٨٠م , ٩١ - ٩٢)** .

المشـــكلات الإداريـــة فـــي المكتـــبات ومراكـــز المعلومات السعودية :

تعانــي المكتـبات ومراكـز المعلومــات فــي كثــير مــن المؤسســات الحكومـية كالجامعـات والكلـيات وغـيرها فـي المملكـة العربـية السـعودية مـن مشـكلة عدم تبلور مفهوم

الإدارة لديها بشكل واضح , وضعف الإدارة القائمة عليها , وذلك لتولي غير ذوي الاختصاص والتأهيل لإدارة المكتبة . وقد نتج عن ذلك تراجع مستوى الأداء في المكتبة , وظهور الكثير من الصعوبات التي ترقى في كثير من الأحيان إلى مستوى المشكلات التي يصعب حلها أو السيطرة عليها, مما يؤدي سلفاً إلى الفشل في تحقيق أهداف المكتبة .

وقد كشفت كثير من الدراسات الميدانية عن أن أغلب المعوقات والمشكلات في هذا الصدد تعود لعدم تطبيق تلك المكتبات لأسس وقواعد الإدارة العلمية وقواعدها ومبادئها, وعدم الأخذ بأساليبها الحديثة **(دياب : د.ت , ٤٥١)** . ولعل من أبرز الصعوبات والمشكلات الإدارية التي تعوق أداء سير العملية المكتبية ما يأتي:

١. التخطيط الإداري :

حينما نمعن النظر في واقع التخطيط للمكتبات ومراكز المعلومات السعودية , نجد ضعفاً واضحاً في برامج التخطيط لإنشاء المكتبات وتشغيلها على المستويين الوطني والمكتبي . وقد يكون ذلك عائداً لجملة من الأسباب لعل من بينها أن تبعية المكتبات ومراكز المعلومات في أغلبها تكون للوزارات والمؤسسات الحكومية لذا فإن وجود برنامج تخطيطي أو عدم وجوده يرتبط أساساً بتلك الوزارة أو المؤسسة التي تتبعها المكتبة , وحجم الدعم الذي يوليه المسؤولون في تلك الجهات لمكتباتهم يؤثر بشكل أو بآخر

علـى عـرقلة المســيرة المكتبـيــة . كمـــا أن ضـعف الوعـي بأهمـــية التخطـــيط ودوره فـــي تطويـــر المكتـــبات ومراكـــز المعلومـات لـدى بعـض القـيادات الإداريـة وتدنـي مســتوى التأهـيل والخـبرة للـبعض الآخـر لـه أثـر بالغ في إهمال كثير مـنهم للخطـط السـنوية , أو الخطـط طويلـة الأجل للمكتبات ومراكـز المعلومـات فـي تلـك الجهـات , مما جعل العمل في تلك المكتبات يسير بشكل ارتجالي , وبحسب ما يتوافر من إمكانات **(الحزيمي : ١٤١٨هـ , ٣٠٨ , ٣٠٩) .**

٢. التنظيم الإداري :

أغلـب التنظـيمات الإداريـة القائمـة فـي المكتبات ومراكز المعلومـات تركـز علـى الشـكل دون الجوهـر , بمعـنى أن الجهـود منصـرفة إلـى إعـداد الهـياكل التنظيمية بغض النظر عـن مدى ملاءمتها لظروف تلك المكتبات واحتياجاتها وأعداد العامليـن فـيها ونوعـياتهم. لذا فإن هذه التنظيمات لا تحدث أثـراً ملموسـاً فـي كفـاءة الأداء المكتبـي , ولا تغير من واقع الأمـور بـتلك المكتـبات ومراكـز المعلومات **(دياب : د. ت , ٤٥٢) .** وتفـتقر كثـير مـن المكتـبات السـعودية إلـى التنظيمات الإدارية التـي تعـد أداة لـترجمة الخطـط إلـى واقـع عملـي محسـوس, وتنقســم المكتـبات و مراكـز المعلومـات فـي المملكـة وفقـاً لأوضاعها التنظيمية إلى فئتين:

الأولـى : مكتـبات ومراكـز معلومـات لـيس لها تنظيمات مكـتوبة أو خـرائط تنظيمـية , ويعـتمد التقسـيم الإداري فيها

علـى الواقـع الفعلـي بـناءً علـى آراء المسـؤولين عـن تلـك المكتبات مع تفاوت درجاتهم العلمية .

الثانـية : مكتـبات ومراكـز معلومـات تـم إعـداد تنظـيمات وخـرائط تنظيمـية لهـا, وتـم تطويـر تلك التنظيمات أو تعديلها فـيما بعد بجهود المختصين في ذلك المجال **(الحزيمـي : ١٤١٨ هـ، ٣٠٩).**

٣. القيادة الإدارية :

تحـتاج المكتـبة مـثل غـيرها من المؤسـسات إلى الإدارة العلمـية التـي تقـوم بمهـام عديـدة تؤثـر جمـيعها فـي نجاح المكتـبة وتحقـيق أهدافهـا علـى الوجه الأمثل. إلا أننا نلحظ أن هـناك مكتـبات تعاني من تدهور أوضاعها أو تباطؤ التقدم بهـا بسـبب نوعية من يتولون إدارتها وتدني كفاءتهم. ويوجد ثلاثـة أنمـاط مـن القـيادات الإداريـة فـي المكتـبات و مراكـز المعلومات السعودية وذلك على النحو الآتي :

أ. قـيادات إداريـة حصـلت علـى التأهيل مع خبرات إدارية كافـية , وكـان لأولئك دور في النهوض بتلك المكتبات , والوصول بها إلى مراتب متقدمة .

ب. قـيادات إداريـة حصـلت علـى التأهـيل , إلا أنها تفتقر إلـى العديـد مـن مؤهـلات القيادة الإدارية وإلى الخبرة الكافـية فـي مجـال التخطـيط والتنظـيم وتنمية الموارد المالـية والبشـرية . ولـذا كان نجاح هذه الفئة محدوداً

وتحتاج إلى حلقات تدريب على مستوى عال أو ندوات متخصصة للرفع من كفاءتهم وتحديث معلوماتهم .

ج. قيادات إدارية غير متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات وغير مدربة أو مؤهلة تأهيلاً عالياً يتناسب وحجم إدارة بعض المكتبات , وإنما وصلوا إليها عن طريق التدرج الوظيفي بالترقية , ومثل تلك القيادات تشكل في الغالب عبئاً على مكتباتهم وعاملاً في إعاقة تطويرها . وقد يكون التدريب المكثف كافياً لتطوير مستويات بعضهم ممن يديرون مكتبات صغيرة الحجم كالمكتبات المدرسية أو مكتبات الدوائر الحكومية (**الحزيمي : ١٤١٨هـ , ٣٠٧ , ٣٠٨**) .

٤. المـــوارد المالية :

الموارد المالية عنصر مهم يؤثر أثراً فاعلاً في تحديد حجم نشاط المكتبة ومستوى خدماتها وتسيير العمل بها . وتتولى الإدارة مسؤولية تهيئة المصادر المالية ما أمكن وذلك بإقناع المسؤولين في الوزارات والمؤسسات التي تتبعها المكتبات بزيادة الاعتمادات المالية للمكتبات . كما أن الإدارة مسؤولة أيضًا عن التخطيط للميزانية والسيطرة على أوجه الصرف منها .

ونظراً لأن غالبية المكتبات ومراكز المعلومات السعودية تتبع إدارياً إحدى الوزارات أو المؤسسات الحكومية , فإنه

ليس لأي منها ميزانية مستقلة بل تعتمد جميعها على البنود المخصصة لها في ميزانيات الوزارات والمؤسسات والجامعات ٠٠٠إلخ التي تتبعها تلك المكتبات . ويستثنى مما سبق ذكره مكتبات أخرى لها طبيعتها المستقلة مثل "مكتبة الملك فهد الوطنية", و"مكتبة الملك عبد العزيز العامة" , و"مكتبة مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية" .

وتعاني مكتبات الدوائر الحكومية والمكتبات العامة ومكتبات الكليات العسكرية ٠٠٠إلخ من مشكلة تطبيق لائحة المستودعات عليها , وهو ما يلزم أمين المكتبة باستلام الكتب ومصادر المعلومات واعتبارها عهدة عليه , مما يشكل قيداً كبيراً وحداً من استخدام تلك المصادر وإتاحتها للاستخدام , كما أنه يتنافى تماماً مع الأصول العلمية والعملية المتبعة في المكتبات الحديثة **(الحزيمي : ١٤١٨هـ , ٣١٠)** . وإجمالاً يمكن القول : إن المكتبات تعاني من قلة المخصصات المالية لها وضآلتها, وعدم وجود معايير محددة سلفاً تأخذ بها تلك المكتبات عند تحديد ميزانيتها , مما أدى إلى إعداد الميزانيات بطريقة عشوائية , وإلى عجزها عن الوفاء بالحد الأدنى من تكلفة متطلبات البحث العلمي من الدوريات على سبيل المثال وذلك لأهميتها خاصة في المكتبات الجامعية , وكان طبيعياً أن ينتج عن ذلك الأثر البالغ على كفاءة العمل الإداري في المكتبات **(دياب : د. ت , ٤٥٢)** .

٥. الموارد البشرية :

يعانـي العـاملون فـي قطـاع المكتبات و مراكز المعلومات مـن كثـير مـن المشـكلات , يأتـي على رأسـها تدني النظرة إلـى مهـنة المكتـبات مقارنـة بالتخصصـات الأخرى , وأن من يعمـل فـي هـذا المجـال لا يقـدم عملاً ذا قيمة تذكر , وهذا راجــع إلـى قلـة الوعـي فـي المجـتمع , والجهـل بالتخصص نفســه . وهذه النظرة لا تقتصر على المجتمع فقط بل حتى فـي المؤسـســات الحكومـية فالكثـير مـن المسـؤولين يقـوم بتوجــيه بعـض الموظفيــن غــير المــرغوب فــيهم مــن ذوي المســتويات المتدنــية والســلوكيات غــير المنضـبطة إلــى المكتـبة للـتخلص منهم **(الحزيمـي : ١٤١٨هـ ,٣١٣)** . وهناك من يلجــأ إلــى تقســيم العامليــن إلــى فئتيــن مؤهلتيــن وغــير مؤهلتيـن ، وهو إجراء كثيراً ما تستاء منه الفئة الأخيرة , ولذا لا بــد أن يحــرص المســؤولون علــى تجنــب اســتخدام تلــك المسـميات لئلا تثير حفيظة الموظفين، وتكون سـبباً للاسـتفزاز بيـنهم **(البنهاوي : ١٩٨٤م ,٨٦)** . إضـافة إلـى عـدم وجـود تصـنيف وظيفي سـليم لوظائف المكتبات مع انعدام الحوافز والعلاوات . وهـذا ممـا يـنعكس سـلباً علـى أداء جمـيع موظفـي المكتـبة **(الحزيمي : ١٤١٨ هـ , ٣١٣)** .

الدور القيـادي للمـرأة بشكل عام :

علـى الـرغم مـن الإنجـازات الكبـيرة التـي حققتها المرأة فـي هـذا الوقـت في مجال القيادة الإدارية , فلا يزال مفهوم

الوضـع القـيادي للمـرأة غامضاً لـدى كثير من الناس . ولعل مـرد ذلـك إلـى مـا ارتسـم في أذهان الغالبية من أن الإدارة تسـند عادة للرجال , وأسـهمت الأعراف والتقاليد الاجتماعية في معظم المجتمعات على تأصيل هذه الفكرة , وحتى في المجتمعات الغربية لا تزال الغلبة في المجال القيادي للرجل . وربمـا كانـت الفـرص القـيادية للمرأة في الماضي محصورة فــي نطــاق ضــيق يتمــثل فــي الجمعــيــات النســـائية, والـتمريض, والتعليم وخاصة كليـات البنات , ولعل هذا الوضع لا يزال سـائداً في بعض المجتمعات المعاصرة .

وقـد يكـون لهـذه الخلفـية التاريخـية التي سيطرت على الوضـع الإداري للمـرأة أثـر فـي الـنظرة إلـيها علـى أنهـا غير جديـرة بتســنم قمـة الهـرم وصـنع القـرار دون الـرجوع إلــى الـرجل , لأن القـيادة فـي نظـر الـبعض بحاجة إلى مواصفات معيـنة مثل : المبادرة والمناقشة والسيطرة , وهذه الصفات تلتصـق عـادة بالـرجال, بـل إن المـرأة التـي تـتوافر فيها تلك السـمات قد توصف بأنها " إمرأة مسترجلة". وهذا يؤثر على القبول الاجتماعي للمرأة في الوصول إلى المناصب القيادية حيــث إن تكويــنها ومواصــفاتها قــد لا ينســجم مــع الــنظرة الاجتماعـية لـتلك المناصـب , وقـد يؤدي بالتالي إلى التحيز ضد بعض النساء اللاتي لديهن طموحات قيادية .

لـذا فـإن مفهـوم الـدور القـيادي للمـرأة لـم يســتقر بعـد بســبب تفـاوت نظـرة المجـتمعات لهـذا المفهـوم , واخـتلاف

أنماط الممارسات القيادية للمرأة في كل مجتمع , ومدى المساحة المخصصة للقائدة لكي تبرز مهاراتها الإدارية . إلا أنه يصعب التعميم في هذا الصدد , حيث إن هناك بعضاً من نماذج القيادات النسائية الناجحة التي قد تتفوق على الرجل في بعض الأحيان . وهذا يوحي بأن المشكلة لا تكمن في الجنس Gender وكون الشخص ذكراً أم أنثى , بل إن المشكلة الحقيقية تكمن كما سبقت الإشارة في وضع المجتمع , ونظرته للمرأة , وأسلوب تعامله معها , وقناعة أفراده بإسناد المناصب القيادية لها (Moran : ١٩٩٢ , ٤٧٧- ٤٧٩) .

ويؤيد ذلك ما أثبتته نتائج إحدى الدراسات العلمية من أن المجتمع يحفز المكتبيين الرجال على الوصول إلى المناصب القيادية العالية بغض النظر عن توافر القدرات الإدارية فيهم , في حين أن المكتبيات قد لا ينعمن بهذا الحافز حتى لو توافرت فيهن القدرات والمهارات القيادية لأن النظرة لهن لا تزال قاصرة, ولعدم وجود قناعة تامة لدى بعضهم بكفاءتهن في مجال الإدارة (Swisher and others : ١٩٨٥ , ٢٣١) .

وبرغم الاعتبارات السابقة جميعها فقد أثبتت المرأة وجودها في إدارة المكتبة وخاصة إدارة المكتبات الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية وأصبحت المرأة المديرة أو القائدة تشكل ظاهرة

ملمـوســة (Irvine : ١٩٨٥ , ٢٣٥) . وممـا أسـهم في تعزيز هذه الظاهـرة قـانون تسـاوي الفـرص The Equad Opprtunity Act الـذي ظهـر عـام ١٩٧٢م فـي الولايـات المـتحدة الأمريكـية , والـذي جعل معيار الوصول إلى المناصب القيادية مبنياً على الجديـة في العمل , والخبرة في المجال , والقدرات القيادية , كـل ذلـك بغـرض حفـز العامليـن المؤهليـن علـى تحقـيق طموحاتهم الإدارية (Ivy : ١٩٨٥, ٢٩١) .

الوضـع الإداري للمـرأة فـي المملكـة العربـية السعودية :

إن انطلاقـة المـرأة لدخول مجالات العمل الوظيفية ترتبط ارتـباطاً مباشــراً بالانطلاقـة الفعلـية للتنمـية فـي المملكـة العربـية السـعودية , ويتزامـن ذلـك مـع صـدور خطـة التنمية الأولـى عـام (١٣٩٠- ١٣٩٥هـ / ١٩٧٠- ١٩٧٥م) إذ تضمن الهـدف الثانـي مـن هـذه الخطـة تنمـية القـوى البشــرية وتطويرها , هذه الخطوات التنموية أسهمت بشكل كبير في تغيـير الـدور الوظيفـي التقلـيدي للمرأة , وذلك بتمكينها من التعلـيم الـذي أولـته الدولـة جـل اهـتمامها , وبـدأت نـتائج التعليم المتطور للمرأة تطرح ثمارها .

وتعـتمد الإدارة فـي أدائها بشـكل مباشـر ورئـيس على العنصـر البشــري للقـيام بمهامهـا وتنفـيذ خططهـا لتحقـيق الهـدف المنشـود . ولكـي تتمكـن مـن أداء أعمالها بالشكل المطلـوب , فإنـه لا بـد مـن وجـود وسـائل اتصال بهذا العنصر

توفيراً للوقت والجهد والمال . وتطور وسائل الاتصال بهذا العنصر أفسح مجالاً كبيراً للمرأة لولوج هذا الميدان بشكل لا يعارض تعاليم الشريعة السمحة , مما جعل نماذج كثيرة من السعوديات تمارس الأعمال الإدارية بشكل كامل, فمارست المرأة السعودية هذا الدور في مجال العمل الحكومي وعملت بالأجهزة الحكومية لتقدم الخدمة الإدارية , سواءً كانت مباشرة للنساء أو خدمة مساندة للأجهزة التابعة لها أو كلاهما معاً . وقد تم ذلك بكفاءة عالية حظيت بتقدير المسئولين عن تلك الأجهزة , واقتناعهم بعملها الناجح, فأفسحوا لها المجال للعمل في بعض الأجهزة , وقد يختلف دورها من جهاز لآخر وذلك بحسب منظور ذلك الجهاز لطبيعة دورها الإداري فيه وذلك على النحو الآتي :

* أجهزة تقدم فيها المرأة خدمات إدارية مباشرة للمواطنات وبعض الأعمال المساندة للجهة .
* أجهزة تقدم فيها المرأة خدمات إدارية مساندة للجهاز فقط . وبما أن العمل الإداري العام يشمل قطاعات الدولة كافة, فلا يزال الأمل معقوداً في أن تحذو بقية الأجهزة بالدولة حذو الأجهزة التي أسندت بعض الأعمال الإدارية للقسم النسائي فيها , وتفسح المجال أمام المرأة , لتزاول بعض الأعمال الإدارية التي تستطيع المرأة تأديتها فيما لا يعارض الشريعة الإسلامية **(الدخيل : ٢٠٠٠م , ٢٠٣ - ٢٠٤)** .

وعلى الرغم من قصر فترة تعليم المرأة الجامعي في المملكة , حيث بدأ عام ١٣٨٩ هـ , إلا أن هناك سرعة في تولي المرأة للمناصب الإدارية والقيادية وتحملها للمسؤولية من حين تخرجها من الجامعة , أو حصولها على مؤهلات عليا , وذلك تطبيقاً لسياسة الدولة في سعودة الوظائف , كما استطاعت القيادات الإدارية النسائية السعودية أن تحقق النجاح في الأدوار القيادية التي مارستها , على قلتها وخاصة حين شاركت في رسم سياسات العمل وتحديدها في المواقع التي تتولى إدارتها , ومتابعة التنفيذ. ولا شك أن ذلك أدى إلى دفع حركة التطوير نتيجة لأعمال المتابعة التي انفردت بها الإدارية السعودية , وأدى كذلك إلى الارتفاع بالمستوى الإداري في الهيئات التي تتولى القيادة فيها . وتبقى بعض الاختصاصات والأدوار الرئيسة المرتبطة بالوظيفة الإدارية ارتباطاً مباشراً لم تمارس بعد كما يجب بالقدر الكافي من قبل القيادات الإدارية النسائية السعودية ومن أبرزها : رسم السياسات وتحديد الأهداف , والتخطيط ,ووضع البرامج التنفيذية لها , كل ذلك لا يزال يتم ويمارس بمعرفة وإدارة الهيئات الرئيسة التي يتولى قيادتها الرجل .

وعلى الرغم من أن المرأة السعودية تمثل نصف المجتمع تعداداً , إلا أن نسبة مشاركتها في قوة العمل لا تتعدى ٦% من القوى العاملة بالمملكة , وهذا يعني أن

إمكانات المرأة السعودية غير مستخدمة وغير مستغلة بشكل كامل وفعال, حتى إن عدد اللواتي وصلن إلى مراكز قيادية في الإدارة يكاد يكون محدوداً , لأن هناك العديد من العوامل الاجتماعية التي تحول دون مشاركتها كما ينبغي أن يكون (**الحسيني : ١٩٨٨م , ٩٢ , ١٢٠**) .

أما أبرز العقبات التي تعاني منها الإدارية في المناصب القيادية , فقد لخصتها "خياط" في الآتي :

١. عدم القناعة بجدارة المرأة في العمل نتيجة لحداثة تعليم المرأة نسبياً في المملكة وتأخر التحاقها به خصوصاً , فأدى ذلك إلى قلة الكوادر النسائية المتعلمة والمؤهلة .
٢. قلة البرامج التدريبية بالنسبة للمرأة وذلك لإغفال السياسة التنظيمية لأهمية دور المرأة في العمليات التنموية .
٣. قلة المجالات التي تعمل فيها المرأة ومحدوديتها, إضافة إلى النظرة المتدنية لبعض المهن التي يعتقد المجتمع أنها لا تتفق مع العادات والتقاليد السائدة كالتمريض على سبيل المثال , فأدى ذلك إلى تكدس الكفاءات في مجالات معينة ونقصها في مجالات أخرى .
٤. تقوم المرأة بالإشراف فقط على الخطط المرسومة لها من سياسات , وما دام دورها مقتصراً على

الإشراف والمتابعة , فإن ذلك غير كاف لصقل شخصيتها وخلق الروح القيادية فيها .

٥. ابتعاد القيادات النسائية السعودية عن مواقع اتخاذ القرار يؤدي إلى إهمال أخذ أولوياتها عند اتخاذ القرار ، لاعتبارات دينية واجتماعية , علاوة على القناعة السائدة بأن الرجل أكثر خبرة من المرأة في العمل وأكثر إدراكاً للإدارة واتخاذ القرار .

٦. عدم تفويض المرأة السعودية في المناصب القيادية بالصلاحيات والسلطات الكافية , ونقص البرامج التأهيلية المعدة لها في الإعداد للقيادة , مع قلة درايتها بالأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل وصعوبة التنسيق والاتصال بالرؤساء .

ووجود مثل تلك العقبات لا يمكن أن يشكل عائقاً أمام القدرات النسائية لممارسة القيادة الإدارية في المملكة العربية السعودية , حيث أثبت واقع القيادية السعودية أنها تشترك مع مثيلاتها الأجنبيات في العديد من الظروف والصعوبات , إلا أن ما يمكن استنتاجه والخلوص به هو أن الفتاة السعودية استطاعت إثبات جدارتها وكفاءتها , واستطاعت كذلك إثبات وجودها في تلك المناصب على مدى فترة زمنية قصيرة نسبياً , قياساً بتاريخ التعليم وحداثته للفتاة السعودية **(خياط : ١٩٩٥م ,١١٠ - ١١٣) .**

ولعلنا نستشف من العرض المقدم في هذا الفصل أن الإدارة قاسم مشترك بين الجنسين , وأنها ليست حكراً على الرجل كما يتصور بعضهم . ومما تجدر الإشارة إليه في

هـذا الصدد أن جمعية المكتبات الأمريكية قد سـنت في عام ١٩٨٧م سـياسـة الفرص المتسـاوية Equal Opportunities Policy التـي أتاحت للجميع قصب السـبق في المناصب الإدارية , وذلك وفقاً لما يتمتعون بــه مــن مهــارات إداريــة, وقــدرات تسـاعدهم على تبوئ تلك المناصب **(Fraser : ١٩٩٣, P.١٥).**

الفصـــــل الثالث

عـــرض النـــتائج وتحلـــيلها ومناقشتها

تمهيد :

اشـــتملت اســـتبانة الدراســـة فـــي بدايـــتها علـــى بعـــض الأسئلة التي تكشف النقاب عن الجوانب المتعلقة بمديرات المكتبات ومراكز المعلومات بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية المشاركات في الدراسة الحالية , وقد شـمل مجـتمع الدراسة المكتبات أو مراكز المعلومات الموجودة في أقسام الطالبات لكل من :

جامعة الملك سعود بالرياض , وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض , وجامعة الملك عبد العزيز بجدة , وجامعة الملك فيصل بالدمـام، وجامعة أم القرى بمكة المكرمة . واستثنيت مـن الدراسة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران , والجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة , وذلك لعدم وجود أقسام للطالبات فيهما , أما جامعة الملك خالد بأبها فلم تدخل في نطاق البحث لحداثة إنشائها , ولأن المكتبة وقسم الطالبات لا يزالان تحت الإنشاء وقت إجراء الدراسة . كما شمل مجتمع الدراسة كليات البنات التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات بنوعيها الجامعية والمطورة في مدن المملكة ومناطقها كافة, وكليات العلوم الصحية التابعة لوزارة الصحة , ومكتبة الفرع النسوي التابعة لمعهد الإدارة العامة بالرياض .

وقد اشتمل القسم الأول من الاستبانة على ما يأتي :

أ. بـيانات شخصـية تـتعلق بالاسـم (اختـياري), ومكـان العمـل, ومسـمى الوظـيفة, والمرتـبة الوظيفـية, ورقم هاتف العمل , والفاكس .

ب. بـيانات عامـة عـن اسـم المكتبة أو مركز المعلومات , وعـنوانها الحالـي , والمؤسسـة الـتابعة لهـا , والإدارة المشرفة عليها .

ج. التأهيل والخبرات العلمية .

وتوضـح الصـفحات الآتية إجابات المشاركات في الدراسة :

أولاً : التأهيل والخبرات العلمية :

حرصـت الباحـثة فـي اختـيارها لمجـتمع البحث أن يكون مجتمعاً متميزاً, وذلك لشموليته لمكتبات الجامعات والكليات التـي تمثل المكتبات الأكاديمية بمؤسسـات التعليم العالي بالمملكـة . والواقـع أن وجـود هـذه المكتـبات أو المراكـز في تلـك المؤسسـات لا قـيمة لـه إذا لـم يصـحبه ارتفـاع فـي مسـتوى الأداء المقـدم , ولا يـتأتى ذلـك إلا بقـيام هـذه المكتـبات أو المراكـز بدورهـا الإداري الـذي تضـطلع بـه على أكمل وجه وأحسـن صورة , فالإدارة تعكس وجه هذه الخدمة , وتقـوم بـدور رئـيس فـي بلورتهـا وتوجـيهها وبـثها لعمـوم المسـتفيدين . وكلمـا كانـت المديـرة ملمـة بجوانـب العمـل وعلـى درايـة كاملـة بأصوله و قواعده ونظمه , كان مستوى

الأداء متقدماً أكثر فأكثر . ويتحقق ذلك بنسبة متقدمة وملحوظة إذا كانت مديرة المكتبة أو المركز متخصصة في المجال ذاته , فبحكم هذا الاختصاص تستطيع أن تلم بطبيعة العمل وتطلع على خلفياته وتحقق له النجاح والتقدم , على خلاف ما لو كانت مديرة المكتبة أو مركز المعلومات ليست مختصة في المجال , فإنها ستجهل الكثير من أصول العمل وقواعده , وهذا ما تؤكده الشواهد كافة وغالب الأحوال . وبسؤال المكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في الدراسة الحالية عن أعداد المتخصصات وغير المتخصصات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات جاءت الإجابات على النحو الموضح في الجدول رقم (١) .

الجدول رقم (١)
المتخصصات وغير المتخصصات
من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات

المتخصصات وغير المتخصصات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات		نعم		لا	بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٣٤	٤٨,٥٧	٣٣	٤٧,١٤	٣	٤,٢٩	٧٠	١٠٠

١. العدد الكلي للمتخصصات وغير المتخصصات من المديرات في مكتبات مجتمع الدراسة :

يظهـــر الجـــدول رقـــم (١) أعـــداد المتخصصـــات وغـــير المتخصصـــات مـــن مديـــرات المكتـــبات ومراكـــز المعلومـــات المشـــاركات فـي الدراسـة ,حيـث بلـغ عدد المتخصصات ٣٤ مديـرة بنسـبة ٤٨,٥٧% مـن إجمالـي مجـتمع البحث البالغ ٧٠ مديرة , في حين أن عدد غير المتخصصات بلغ ٣٣ مديرة بنسـبة ٤٧,١٤% مـن مجـتمع البحث . وتوحي هذه النتيجة بأن التخصص لا يؤخذ في الحسبان عند تعيين المديرات في قطـاع المعلومـات , حيـث ثبـت أن غير المتخصصات يشغلن مسـاحة كبـيرة فـي إدارة هـذا القطـاع الحـيوي . وفـي هذا الصدد يقول أحد الباحثين : يتولى كثير من غير المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات إدارة كثير من المكتبات في المملكـة العربـية السـعودية , ورغـم حمـاس بعـض أولـئك ومحبـتهم للقـراءة والكتـب , إلا أن جهلهـم بأصـول العمـل المكتبـي المتخصـص قـد انعكـس علـى طـريقة العمـل ومستوى الأداء والخدمات في تلك المكتبات **(الحزيمي : ١٩٩٧ م , ٣٠٨)** . ومن خلال إلقاء نظرة سريعة على الجدول رقم (١) نسـتنتج أن أعـداد المتخصصات وغير المتخصصات متقارب جـداً فلا يمثل الفارق بينهما إلا نسبة بسيطة جداً لا تتجاوز ٢% , ولعـل هـذا يشـير إلـى أن قطـاع المكتـبات ومراكـز المعلومـات فـي مجـتمع البحـث لا يلقـى _ مـع الأسـف _ التأكـيد علـى أهمـية التأهـيل فـي الوظـائف القـيادية . فالوظـائف الإداريـة القـيادية فـي مكتـبات مؤسسـات التعليم العالـي فـي المملكـة العربـية السـعودية لا تلـتزم بمعـيار

التخصص كشرط لشغلها وهو ما يتضح من الدراسة الحالية ومن الخلفيات العلمية والمهنية لقيادات المكتبات الجامعية السعودية في مكتبات البنين والبنات على حد سواء . وفي المجمل نخشى أن يرتبط ذلك ببعض الآراء والتوجهات القديمة التي كانت تربط بين المكتبة وبين توجيه الموظفين والموظفات عديمي الخبرة , أو من لا مكان له , للعمل في المكتبات أو في أرشيف الهيئات وفي ذلك يذكر " الحزيمي" مؤكداً هذا التوجه فيقول : تعاني كثير من المكتبات من الإهمال والتخلف , ولعل أهم العوامل في حدوث ذلك, قيام كثير من المسؤولين في الوزارات والمؤسسات الأم بتوجيه بعض الموظفين غير المرغوب فيهم من ذوي المستويات المتدنية والسلوكيات الخاطئة إلى المكتبة للتخلص منهم (**الحزيمي : ١٩٩٧م ,٣١٣**) . كما أظهر الجدول المشار إليه كذلك أعداد اللاتي لم يجبن عن السؤال المتعلق بالتخصص حيث بلغن ثلاث مشاركات بنسبة ٤,٢٩% من إجمالي مجتمع البحث .

٢. الدرجة العلمية للمشاركات في مجتمع الدراسة :

بعد تعُرف أعداد المتخصصات وغير المتخصصات في مجال المكتبات والمعلومات بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة ، كان لا بد من معرفة المؤهلات والدرجات العلمية التي تحملها المتخصصات في ذلك المجال . فمستوى التأهيل أو الدرجة العلمية يعكس إلى حد كبير

وفـي كثـير مـن الأحـيان مسـتوى الأداء المقـدم فـي إدارة المكتـبة أو مركـز المعلومـات . وعلـيه فقـد تـم طـرح سـؤال يسـتوضـح الدرجـة العلمـية أو المؤهـل الـذي تحملـه المتخصصـة فـي علـوم المكتـبات والمعلومـات . وقـد جـاءت الإجابـات مـتفاوتة إلـى حـد كبـير , ويتضـح ذلـك مـن خـلال الجدول رقم (٢) .

الجدول رقم (٢)
الدرجة العلمية للمشاركات في مجتمع الدراسة

الدرجة العلمية	العدد	%
دكتوراه	٢	٢,٨٦
ماجستير	٢	٢,٨٦
دبلوم عالٍ	-	-
بكالوريوس	٢٤	٣٤,٢٨
دبلوم متوسط	٣	٤,٢٨
درجة أخرى	٤	٥,٧١
بدون إجابة	٣٥	٥٠
المجموع	٧٠	١٠٠

يظهـر مـن إلقـاء نظـرة علـى الجدول رقم (٢) أن درجة " الـبكالوريوس" حققـت أعلـى معـدل لهـا ، حيـث بلـغ عـدد الحاصلات عليها من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات ٢٤ مشاركة بنسبة ٣٤,٢٨% من مجموع المشاركات البالغ ٧٠ مديـرة ، يلـي ذلك من حيث العدد حاملات الدبلوم المتوسط (يمـنح لمـن أمضـى دراسـة سـنتين بعـد الـثانوية العامـة) حيـث بلغـن ثـلاث مشـاركات بنسـبة ٤,٢٨% . أما حاملات

الدرجـات العالـية مـن الدكـتوراه والماجسـتير فلـم يـتجاوز عددهـن أربـع مشـاركات ، منهـن اثنـتان للدكـتوراه واثنـتان للماجسـتير بنسـبة واحـدة بلغـت ٢,٨٦% مـن مجمـوع المشـاركات فـي الدراسـة الـبالغ عددهـن ٧٠ مديـرة . أمـا المؤهـلات الأخـرى من الثانوية العامة فما دون فقد ثبت أنها تنطـبق علـى أربـع مشـاركات بنسـبة ٥,٧١% مـن إجمالي مجـتمع المشاركات في الدراسة ، وهذا يعني أن هناك من يحملـن مؤهـلاً أقـل مـن الـثانوية العامـة , ويعملـن مديـرات للمكتـبات أو مراكـز المعلومـات فـي مجـتمع البحـث. كمـا يوضـح لنا الجدول رقم (٢) أيضاً أن حقل الدبلوم العالي بقي فارغـاً ، وذلـك لعـدم وجـود مـن يحمـل هذه الدرجة من بين المشـاركات . ولكنـنا نلحـظ أيضـاً مـن الجـدول ذاته أن نصف مجـتمع البحث البالغ ٣٥ مشـاركة بنسبة ٥٠% من إجمالي المشـاركات فـي الدراسـة الـبالغ ٧٠ مشـاركة لم يجبن عن السـؤال المـتعلق بدرجـة التأهـيل العلمـي , لأنهـن غـير متخصصات في مجال المكتبات والمعلومات .

٣. مـدى الارتـباط بيـن التخصـص والقـدرة علـى القيام بالعمل :

طرحـت الباحـثة فـي الاسـتبانة سؤالاً يقيس مدى قدرة المشـاركات علـى القـيام بـالعمل الإداري , وذلـك بغـرض الـتحقق مـن الـرأي السـائد عـن أثـر الاختصـاص في القدرة علـى مزاولة العمل , والقيام به على أكمل وجه . ويظهر لنا

الجدول رقم (٣) مجمل الإجابات التي خرجت بها الباحثة من خلال سؤال المجتمع قيد البحث .

الجدول رقم (٣)

مدى الارتباط بين التخصص والقدرة على القيام بالعمل

قدرة مديرة المكتبة أو مركز المعلومات على القيام بالعمل	للتخصص علاقة بالقدرة على العمل		ليس للتخصص علاقة بالقدرة على العمل		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٥٠	٧١,٤٣	١٥	٢١,٤٣	٥	٧,١٤	٧٠	١٠٠

وبنظرة سريعة على الجدول رقم (٣) يتضح أن أغلب المشاركات (٥٠ مشاركة بنسبة ٧١,٤٣% من إجمالي مديرات المكتبات ومراكز المعلومات السبعين) ربطن بين الاختصاص وقدرة المديرة على مزاولة العمل بنجاح والإلمام بشؤونه وإدراك خلفياته . في حين أن ١٥ مشاركة بنسبة ٢١,٤٣% من إجمالي المشاركات رأين أن ليس للاختصاص علاقة أو شأن بالقدرة على القيام بالعمل ، حيث إن النجاح في العمل يعود في نظرهن إلى شخصية المديرة , وإلى قدرتها في معرفة خلفيات العمل والإحاطة به . وأنه يمكن تعويض ذلك باكتساب الخبرة من العمل وإتقانه بالاطلاع اليومي على مجرياته وأحداثه . كما أظهر الجدول السابق كذلك أن خمس مشاركات لم يجبن عن السؤال المتعلق بالارتباط بين التخصص والقدرة على العمل وذلك بنسبة ٧,١٤% من المجموع الكلي البالغ ٧٠ مديرة من مديرات

المكتبات أو مراكز المعلومات محط البحث . ولا تستغرب الباحثة هذه النتيجة التي ترى أن للاختصاص أثراً في القدرة على العمل بل تتفق معها إلى حد كبير ، ذلك أن معرفة تفاصيل العمل ودقائقه والخبرة السابقة في ممارسته لذوات الاختصاص يسهل كثيراً في إجراءاته وممارساته وتلافي مشكلاته والحد من تكراره . في حين أن غير المتخصصات قد لا يحتوين كثيراً من خصائص العمل وتفاصيله الدقيقة ، فيجتهدن بآرائهن التي قد لا توفق في كثير من الأحيان ، أما المتخصصة فتتلافى كثيراً من الصعوبات والعقبات بحكم إلمامها بتفاصيل العمل الذي لا بد وأنها قد مارسته قبل توليها الإدارة . ويؤيد هذه الحقيقة ما ذهب إليه بعض المتخصصين من أن " المتفق عليه إلى حد كبير أن يكون مدير المكتبة خريجاً جامعياً ، ومن هذا المنطلق يوجد خطان لإعداده : الخط الأول يتصل بالدراسة الأكاديمية والعلمية ، ممثلة في حصوله على درجة علمية أعلى , والخط الثاني : يسير في اتجاه التأهيل المهني ممثلاً في حصوله على مؤهلات في علوم المكتبات والمعلومات . ولعل النموذج المثالي هو حصول أمين المكتبة الجامعية أو مديرها على مزيج من الخطين السابقين ، وإن كان ذلك لا ينطبق إلا على فئة قليلة ونادرة . ومن هنا فالاتجاه العملي والممكن هو حصوله على الدرجة الجامعية الأولى ثم درجة عالية تالية في علوم المكتبات والمعلومات . ومع ذلك فلا ينبغي أن يقف الأمين

عـند هـذا الحـد ، فمـن المـتوقع أن يعـرف شـيئاً عـن الإدارة والحاسـب الآلـي وذلـك بالممارسـة وحضور المؤتمرات وربط نفسـه بالدراسـة والبحـث فـي مجـال المكتبات و المعلومات "
(بدر وعبد الهادي : د. ت , ٩٣ - ٩٤).

٤. عدد سنوات الخبرة في العمل :

تعـد ظاهـرة المكتبات الموجهة لخدمة الأقسـام النسائية في المملكة حديثة العهد نسبياً , ومن هذا المنطلق فقد لا نسـتغرب قلة الخبرة في هذا المجال حيث إنه لم يقطع بعد شوطاً بعيداً . ومن أجل التحقق من صحة هذه الظاهرة فقد وجهـت الباحـثة سـؤالاً للمشـاركات فـي الدراسـة بخصوص عـدد سـنوات الخـبرة في العمل كمديرات للمكتبات أو مراكز المعلومات بمؤسـسات التعليم العالي في المملكة . وجاءت الردود على النحو الذي يعكسه الجدول رقم (٤) .

الجدول رقم (٤)
عدد سنوات الخبرة في العمل

عدد سنوات الخبرة	العدد	%
١- ٥	٢٩	٤١,٤٣
٦- ١٠	١٨	٢٥,٧١
أكثر من ذلك	٢١	٣٠
بدون إجابة	٢	٢,٨٦
المجموع	٧٠	١٠٠

وقـد أظهـر الجـدول رقـم (٤) أن غالبـية المشـاركات مـن مديـرات المكتـبات ومراكـز المعلومـات وعددهن ٢٩ مشـاركة

بنسـبة ٤١,٤٣% مـن إجمالـي عدد المشاركات والبالغ ٧٠ مشـاركة لا تـتوافر لديهـن خـبرة طويلـة فـي مجـال العمـل، فخبرتهـن لا تـتجاوز خمـس سـنوات علـى أكـثر تقدير . يلي ذلـك مـن حيث العدد ٢١ مشاركة بنسبة ٣٠% ممن تتوافر لديهـن خـبرة تـزيد عـن عشـر سـنوات . أي أن ذوات الخبرة الطويلـة أقـل عـدداً ونسبـــة مـــن ذوات الخبـــرة القصيرة . أما من

خدمـن واكتسـبن خـبرة مـا بيـن ست سنوات وعشر فبلغن ١٨ مشـاركة بنسـبة ٢٥,٧١ % من مجموع المشاركات في الدراسـة . كمـا يوضـح الجـدول رقـم (٤) أيضـاً أن اثنتين من المشـــاركات بنسـبة ٢,٨٦%لـم تجيبا عن السؤال المتعلق بعـدد سـنوات الخـبرة فـي العمـل , وربما يعود ذلك في ظن الباحـثة إلـى أنهمـا ما زالتا في بداية التعيين أو لم تعينا بعد رسـمياً أو لعـدم فهمهما للمقصود بالسؤال أو لعدم رغبتهما أصـلاً فـي الإجابـة أو لأسـباب أخـرى . وبشـكل عـام يمكـن القـول : بـناءً علـى المعطيات التي خرج بها الجدول السابق أن هـناك ظاهـرة تتمـثل فـي قلـة الخبـيرات في مجال إدارة المكتـبات ومراكـز المعلومـات بمؤسـســات التعلـيم العالــي بالمملكـة . ولعـل مـرد هذه الظاهرة إلى قلة سنوات الخبرة فـي العمـل , إذ مـن المـتعارف علـيه أنـه كلما زادت سنوات الخدمـة زادت الخـبرة من واقع معايشـة العمل يومياً , وزادت المسـؤولين تمكـناً وخلفـية وأصـبح لـدى المديرة قدرة أكثر علـى القيام بواجبات العمل .

٥. إمكانية الالتحاق بدورات أو برامج تدريبية:

تحـــرص كثــير مـــن المؤسســـات والشـــركات والجهـــات الحكومـية علـى تزويد موظفيها بين فترة وأخرى بما يستجد فـي مجـال العمـل , وذلـك ينـبع مـن بـاب صـقل المواهـب , وتجديد المعلومات , وزيادة الخبرات , ورفع مستوى العاملين .

وجمــيع مــا ســبق ذكــره يمكــن أن يــتحقق مــن خــلال الالـتحاق بـالدورات والـبرامج التدريبـية التـي تـنظمها الجهة التـي يتـبعها الموظـف وأحياناً جهات أخرى لها علاقة بمجال العمـل . كما أن الالتحاق بهذه الدورات يسـهم ويؤثر بشـكل فـاعل في تحديد فرص الترقية بين الموظفين , فكلما التحق الموظـف وأخـذ المـزيد مـن الـدورات والـبرامج التدريبـية في مجال العمل , ارتفع رصيده وزادت أسـهمه في مجال الترقية .

وقطـاع المكتـبات والمعلومـات يحـرص كثـيراً علـى هـذه الناحـية , بـل يفـترض أن يكـون السـبّاق إلـيها , وذلـك لمـا يسـتجد فـي عـالم المكتبات وتقنية المعلومات يوماً بعد يوم مــن تطــورات تتطلــب الالــتحاق بــبرامج الــتطوير المهنــي والتعلـيم المستمر . ويؤيد هذه الحقيقة ما ذكره " السـالم" فـي مقالـة له بعـنوان " تحديـد الاحتـياجات فـي التخطـيط للـبرامج التدريبـية مـع إشـارة خاصـة إلـى بـرامج المكتـبات والمعلومــات " حيــث يقــول : " مــن الملاحــظ وجــود بعــض

الهيئات والجمعيات التي لها إسهام بارز في مساعدة العاملين في مجال المكتبات والمعلومات على تحديد احتياجاتهم التدريبية وحفزهم على الالتحاق بالدورات التعليمية والبرامج التطويرية التي تساعدهم على تلبية تلك الاحتياجات والوقوف على المستجدات الحديثة في المهنة " **(السالم : ١٩٩٩م , ٢٩)** . ومن هذا المنطلق فقد تم سؤال المشاركات في الدراسة الحالية عن إمكانية التحاقهن بدورات أو برامج تدريبية في المجال , وجاءت الردود على النحو الموضح في الجدول رقم (٥) .

الجدول رقم (٥)
إمكانية الالتحاق بدورات أو برامج تدريبية

إمكانية الالتحاق بدورات أو برامج تدريبية	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٢٨	٤٠	٤٠	٥٧,١٤	٢	٢,٨٦	٧٠	١٠٠

وبنظرة فاحصة إلى الجدول رقم (٥) المتعلق بإمكانية التحاق مديرات المكتبات ومراكز المعلومات بدورات أو برامج تدريبية لرفع الكفاءة العملية, جاءت بيانات الجدول على خلاف ما هو متوقع , فلم يلتحق بمثل تلك البرامج أو الدورات إلا ٢٨ مشاركة بنسبة ٤٠ % من إجمالي عدد المشاركات البالغ ٧٠ مشاركة . وقد استشفت الباحثة من إجابات تلك المسؤولات أنهن حريصات وراغبات في الالتحاق بمثل تلك الدورات , وهذا مما يدعم رأي "عائشة

الحسيني" حيث تذكر أن القيادات الإدارية النسائية تنظر إلى التدريب نظرة جدية , ولديهن الاستعداد لتوفير الوقت الكافي لتلقي البرامج التدريبية في التنمية الإدارية , كما أنهن يؤمن بأن ممارسة العمل الإداري وحده لا يكفي لتحقيق التنمية الإدارية أو القيادية , وهذه الرغبة كما هو معروف هي أحد الشروط الأساسية لتحقيق التدريب لأهدافه **(الحسيني : ١٩٨٨م , ٣٠٣)** . أما غير الملتحقات بتلك البرامج فقد بلغ عددهن ٤٠ مشاركة بنسبة ٥٧,٤١% من العدد الإجمالي للمشاركات , ويتبين هنا أن الفارق بين الرقمين كبير ، وكان المفترض أن يكون العكس هو الصحيح خاصة وأن المسؤولات من أوائل الخريجات اللاتي لا يحملن مؤهلات عالية في التخصص , أو لسن متخصصات أصلاً , فكان الأولى أن يحرصن على تعويض هذا النقص من خلال تطوير أنفسهن ورفع كفاءتهن وتجديد معلوماتهن بمثل تلك البرامج والدورات . وقد يعود السبب في عدم التحاق الأغلبية بالبرامج التدريبية إلى عدم وجود حوافز أو قلة الدورات المقامة أو عدم اهتمام بعضهن بتطوير مهارتهن الإدارية أو أن بعض تلك البرامج تقام في أماكن بعيدة عن مقر العمل .

كما أن على الإدارات المشرفة عليهن تحفيزهن للالتحاق بمثل تلك البرامج والدورات وتشجيعهن عليها , لتحقيق أعلى نسبة من التقدم في مجال العمل . كما أظهر

الجدول السابق أيضاً أن اثنتين من المشاركات بنسبة ٢,٨٦% لم تجيبا عن السؤال المتعلق بالالتحاق بالدورات التدريبية .

ويحسن أن نستشهد في هذا المقام بما ذهبت إليه إحدى الباحثات من أن عدم التحاق القيادات النسائية السعودية العاملة في القطاع العام ببرامج تدريبية يؤدي إلى الحد من فاعليتها في أداء دورها القيادي , وتذكر في هذا الشأن أن من الأسباب الرئيسة للالتحاق بمثل تلك البرامج أو الدورات معرفة مجال العمل, واكتساب الخبرات , والتعرف إلى المجالات والأساليب الجديدة التي توصل إليها العلم الحديث, وتنمية القدرات الذاتية, وتحسين الأداء الإداري **(خياط : ١٩٩٥م , ٢١٣).**

٦. الخبرات الإدارية السابقة في مجال العمل :

يرتقي كثير من المديرات سلم الإدارة بعد الحصول على العديد من المؤهلات التي تمكنهن من الوصول إلى ذلك المنصب, ومن بين المؤهلات التي تساعد على تحقيق ذلك اكتساب خبرة إدارية سابقة في مجال العمل ولكن ذلك ليس قاعدة على أية حال , بل قد يعتلي السلم الإداري من ليست لديها الخلفية الإدارية الكافية لإدارة العمل . وبغرض التحقق من هذه القضية فقد تم طرح سؤال بهذا الخصوص , وجاءت الإجابات على نحو ما هو موضح في الجدول رقم (٦) .

الجدول رقم (٦)

الخبرات الإدارية السابقة للمشاركات في مجتمع الدراسة

الخبرات الإدارية السابقة	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٢٦	٣٧,١٤	٤٣	٦١,٣٤	١	١,٤٣	٧٠	١٠٠

ويوضح الجدول رقم (٦) أن ٤٣ مشاركة من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات بنسبة ٦١,٤٣% ليس لديهن خبرات إدارية سابقة لا في مجال العمل ولا خارجه، أي أنهن جديدات على ممارسة الإدارة . وفي هذا الصدد تذكر إحدى الباحثات أن القيادات الإدارية النسائية السعودية تتصف بحداثة الخبرة الوظيفية في مجال العمل القيادي , وقد أرجعت الباحثة ذلك إلى حداثة التحاق المرأة السعودية بالعمل , وبالتالي حداثة توليها لمناصب قيادية عامة , حيث إن انطلاقة المرأة السعودية القائدة بدأت بدون خبرة وظيفية سابقة , وذلك في ميادين العمل النسوية التي كانت تفتقر لمختلف التخصصات والمؤهلات , أو كان الاعتماد فيها سابقاً على التعاقد , كما أن مجالات العمل ازدادت ازدياداً كبيراً , وميادين العمل بحاجة إلى المواطنة القائدة سواء كانت ذات خبرة أو ليس لديها خبرة وظيفية سابقة في مجال العمل القيادي **(خياط: ١٩٩٥م، ٢٠٥)** . أما من لديهن مثل تلك الخبرات , فقد بلغن ٢٦ مشاركة بنسبة ٣٧,١٤ % من إجمالي عدد المشاركات البالغ ٧٠ مشاركة من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات في المجتمع محط البحث . كما بين الجدول السابق أيضاً أن واحدة فقط من المشاركات بنسبة ١,٤٣%

لـم تجـب عــن هــذا الســؤال المــتعلق بالخــبرات الإداريــة الســـابقة . ويتضــح أن عـــدد المشـــاركات ذوات الخـــبرات الســابقة الـبالغ ٢٦ مشــاركة أقـل بكثـير ممـن لـيس لديهن خــبرات إداريــة (٤٣ مشـــاركة) . ومــع أن ذوات الخـــبرات الإداريـة السـابقة بعـيدات عـن مجـال التخصـص إلا أنهـن قد يمتلكـن أسـاليب أفضـل في إدارة عملهن من اللواتي ليس لديهـن أيـة خـبرة فـي هـذا المجـال , ذلـك أن حديـثة العهد بالمجـال قـد تجـتهد برأيها وهي بين التوفيق والإخفاق , أما مـن تمتلك معرفة وخبرة سـابقة فهي حتى وإن كانت بعيدة عـن المجـال فهـي فـي موقـع يتطلـب منها مضاعفة الجهد والحـرص علـى أن تـبدو أكـثر كفاءة وجدارة . وفي هذا تأكيد لمـا ذكـره أحـد الباحثيـن مـن أن هناك قيادات إدارية حصلت علـى التأهـيل العلمي مع خبرات إدارية كافية , وكان لأولئك دور فـي الوصـول بمكتـباتهم إلــى وضـع ممـاثل أو مشـــابه للمكتبات في الدول المتقدمة **(الحزيمي:١٩٩٧م , ٣٠٧) .**

٧. المعرفة بواجبات العمل ومتطلباته :

لعـل مـن العوامـل الرئيسـة لـنجاح أي عمل من الأعمال بشــكل عـام , هـو معـرفة واجـباته ومتطلـباته علـى الوجـه الأكمـل ، ليتسـنى للقائميـن علـيه أداؤه بالصورة المأمولة , وتسـهيل الوصـول إلـى تحقـيق أهدافـه . ويتعيـن علـى من يـتولى ذروة سـنامه أن يكـون علـى قـدر وافـر مـن العلـم والمعـرفة تتـيح له الإلمـام بجوانب عمله بالتفصيل . وعندما طرحت الباحثة على المشاركات سؤالاً بهذا الخصوص , أتت الإجابات على النحو الموضح في الجدول رقم (٧) .

الجدول رقم (٧)
المعرفة بواجبات العمل ومتطلباته

معرفة مديرات المكتبات ومراكز المعلومات لأهم واجبات العمل	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٥٨	٨٢,٨٦	٤	٥,٧١	٨	١١,٤٣	٧٠	١٠٠

ويتضح جلياً من الجدول رقم (٧) أن ٥٨ مشاركة في الدراسة سواء من المتخصصات أو غير المتخصصات لديهن معرفة بأهم واجبات عملهن بنسبة بلغت ٨٢,٨٦% من إجمالي عدد المشاركات في الدراسة , في حين أن أربع مشاركات فقط بنسبة ٥,٧١% من مجموع المشاركات البالغ ٧٠ مشاركة تنقصهن الدراية الكافية بواجبات عملهن أو طبيعته, فهن يقمن بالعمل بصورة اجتهادية وبتصرفات ذاتية بدون توجيه أو توضيح لطبيعة العمل المسند إليهن ولما يتوجب عليهن القيام به لإنجاز العمل ، خاصة وأن الكثيرات منهن يعملن وحدهن بالمكتبة أو المركز ويزاولن جميع ما يسند إليهن من أعمال قد يتداخل بعضها مع بعض، دون تحديد دقيق لمهامهن , فقد تكون المديرة هي المفهرسة وهي موظفة الإعارة وموظفة الاستقبال والمرشدة المرجعية ٠٠٠إلخ، وكل ذلك يتم بصورة اجتهادية ذاتية مع عدم وضوح الصورة لما ينبغي عليهن القيام به , وعدم الإلمام بالأصول والقواعد العلمية الصحيحة للمهام المكتبية . ولعل هذه الحقيقة تكشف عن سلبيات تعيين

غـير المتخصصـات ليقمـن بأعمـال المكتـبة , فـي حيـن أن الأولـى تعييـن ذوات الاختصاص بالدرجة الأولى . ويتفق هذا مـع مـا ذكره أحد المختصين في المجال حيث يؤكد أن وجود هـذا الـنمط مـن الإدارييـن يشـكل فـي الغالـب عبـئاً علـى مكتباتهم , وهو عامل مهم في إيقاف تطورها أو إعاقته, وقد يكـون التدريـب المكـثف كافياً لتطوير مستويات البعض منهم ممـن يـتولون مكتبات صغيرة الحجم كالمكتبات المدرسـية أو مكتـبات الدوائـر الحكومية **(الحزيمي : ١٩٩٧م , ٣٠٨)** . كما أظهر الجـدول رقـم (٧) أن ثمـانٍ من المشاركات بما يمثل ١١,٤٣ % لـم يجبـن عـن السـؤال المتعلق بمعرفة واجبات العمل , وقـد يكـون السـبب فـي اعـتذار بعـض المديـرات عـن إجابـة السـؤال المـتعلق بالإلمـام بطبـيعة العمـل يعـود إلـى عدم فهمهـن للسؤال أو عدم رغبتهن في الإجابة أو أنهن يجهلن بالفعل ما هو مطلوب منهن أو لأسباب أخرى .

٨. أسـباب الترشـيح لإدارة المكتـبة أو مركـز المعلومات :

لاشـك أن تولـي إدارة المكتـبة أو مركـز المعلومـات مسـؤولية تتطلـب كـل العـناية والاهـتمام , خاصة إذا كانت هـذه المكتـبة فـي قطـاع مهم وحيوي كالجامعات والكليات فهـي بمـثابة القلـب الـنابض في الجامعة , ذلك أنها تسـهم إسـهاماً إيجابـياً فـي تحقـيق أهـداف الجامعـة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع , وتعتبر المكتبات الجامعية

إحـدى المقومـات الأساسـية فـي تقيـيم الجامعات العصرية والاعـتراف بهـا على المستويات الأكاديمية الوطنية والدولية **(بـدر وعـبد الهـادي : د. ت , ٥)** . لـذا ينبغي لمن يتولى إدارتها أن يكـون علـى قـدر وافر من العلم والمعرفة , وأن يكون مؤهلاً لأن يكـون الأجـدر لتولـي هـذه الإدارة . وعـندما تـم سـؤال المشاركات عن الأسباب التي تقف خلف ترشيحهن لمنصب الإدارة أتـت الإجابـات مـتفاوتة علـى نحـو مـا هـو موضـح فـي الجدول رقم (٨) .

الجدول رقم (٨)
أسباب الترشيح لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات

أسباب الترشيح	العدد	%
المؤهل العلمي	٣٣	٤٧,١٤
الأقدمية	١٧	٢٤,٢٩
الأفضلية	١٨	٢٥,٧١
أسباب أخرى	٢	٢,٨٦
المجموع	٧٠	١٠٠

يعـرض الجـدول رقم (٨) إجابات المشـاركات في الدراسـة عـن أسـباب ترشـيحهن مديرات للمكتبات ومراكز المعلومات فـي المجتمع محط البحث , وقد حقق المؤهل العلمي وهو أول سبب من أسباب الترشيح العدد الأكبر والنسبة الأعلى , حيـث أجابـت ٣٣ مديرة بنسبة ٤٧,١٤% بأنه من الأسباب

الرئيسة لترشيحها حصولها على مؤهل علمي . ولا أحد ينكر ما للتأهيل العلمي من أهمية ودور يجعله يتقدم على جميع الأسباب والعوامل الأخرى , وذلك لما يكسبه للذات والشخصية من المعرفة والثقة والاطلاع والدراية بما يكفل نجاح العمل ويزيد من تفعيله . تلا ذلك من أسباب الترشيح الأفضلية , والتي تعود في العادة إلى تقدير الإدارات الإشرافية العليا على القسم أو المكتبة أو المركز , فهي من تحدد الأفضل لتولي إدارة المكتبة أو المركز . وقد حققت ١٨ مشاركة بما يمثل ٢٥,٧١% الأفضلية أي أنهن أفضل من غيرهن لتولي إدارة ذلك الموقع . وأعقب ذلك بفارق بسيط جداً الأقدمية حيث حقق هذا السبب ١٧ مشاركة بنسبة ٢٤,٢٩% من مجتمع البحث كن الأقدم لتولي إدارة المكتبة أو مركز المعلومات . وهذا يوحي بأن الأقدمية عامل مهم وخاصة في مجال اكتساب الخبرة من العمل لسنوات عديدة والإلمام بكل تفاصيله الدقيقة . أما حقل أسباب أخرى من الجدول رقم (٨) فلم يحتله إلا مشاركتان فقط بنسبة ٢,٨٦% من إجمالي عدد المشاركات البالغ ٧٠ مديرة . وتتمثل تلك الأسباب في : توفر جميع عوامل الترشيح من حيث المؤهل العلمي والأفضلية والأقدمية مما يؤهل لتولي إدارة ذلك الموقع . وهذه نسبة ضئيلة للغاية , ولعلها تنسجم مع ما ذكرته " إنعام المفتي" من أن : " هناك قلة بل ندرة في الحالات التي تتبوأ فيها المرأة مركزاً قيادياً في العمل بقطاعيه العام و الخاص , كما أن ما يوصل المرأة إلى المناصب الإدارية

المـتقدمة هـو تمـتعها بقـدرات متميزة جداً , بينما يصل إلى نفـس المنصب رجال لا يملكون إلا كفاءات عادية " **(المفتي : ١٩٩٠م , ١٠٦) .**

٩. المشاركة في الندوات والمؤتمرات :

إن مما يدعم العمل ويزيد من حصيلته المعرفية اكتساب خـبرات ومعـارف جديـدة . ولا يـتأتى ذلك إلا بحفز المسؤولة ذاتها لاكتسـاب هـذه الخـبرات عـبر قـنوات ووسائل متعددة يأتـي علـى رأسـها المشـاركة فـي الـندوات والمؤتمـرات واللقـاءات العلمية ذات الصلة الوثيقة بمجال العمل . وقد تم سـؤال المشـاركات فـي الدراسـة الحالـية عـن إمكانـية مشـاركتهن فـي تلـك المناسـبات العلمـية , وجـاءت الـردود على نحو ما هو موضح في الجدول رقم (٩) .

الجدول رقم (٩)
المشاركة في الندوات والمؤتمرات

المشاركة في الندوات والمؤتمرات	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٦	٨,٥٧	٥٩	٨٤,٢٩	٥	٧,١٤	٧٠	١٠٠

ويوضـح الجدول رقم (٩) أن عدد من شاركن في الندوات أو المؤتمـرات المرتـبطة بـالعمل لا يـتجاوز سـت مشـاركات بنسـبة ٨,٥٧% مـن العـدد الإجمالـي الـبالغ ٧٠ مشـاركة , وهـي نسـبة قلـيلة جـداً إذا مـا قارناهـا بعدد ونسبة من لم يشـاركن فـي أي نشـاط علمـي , حيـث بلـغ عددهـن ٥٩ مشـاركة بنسـبة ٨٤,٢٩% من إجمالي عدد المشاركات في

الدراسة . وبنظرة متمعنة قليلاً في الجدول رقم (٩) يظهر الفارق الكبير بين الرقمين والنسبتين , مما يدل دلالة أكيدة على أن الغالبية العظمى من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في الدراسة الحالية لم يسعين لاكتساب معارف جديدة لدعمهن شخصياً ومهنياً . وقد يكون ذلك بسبب عدم إطلاعهن أو إبلاغهن من قبل الإدارة المشرفة عن مثل تلك الندوات والمؤتمرات . وقد ذكرت العديدات منهن للباحثة أثناء قيامها بالمقابلات الشخصية أنه في حالات كثيرة جداً لا يتم الإعلان أو التبليغ أو إرسال الدعوات إليهن للمشاركة في هذه النشاطات ليتسنى لهن إبداء رأيهن ولو بالحضور . ولا شك أن مثل هذا التصرف يدل مع الأسف الشديد على تهميش الدور القيادي الذي تضطلع به المرأة في الإدارة عموماً وفي إدارة المكتبات ومراكز المعلومات على وجه الخصوص . حيث لا تتاح لها الفرصة للمشاركة , وإبداء الرأي , وتبادل وجهات النظر . كما وضح الجدول السابق أن خمس مشاركات بنسبة ٧,١٤% في الدراسة قد أحجمن عن الإجابة عن السؤال المتعلق بالمشاركة في النشاطات العلمية ربما لعدم فهمهن للمقصود بالسؤال أو لعدم رغبتهن في المشاركة أو لأسباب أخرى .

ثانياً: جوانب الإدارة العلمية :

أ. التخطيط :

يعـالج محـور جوانـب الإدارة العلمـية عـدداً من المتغيرات التـي تـم معـالجـتها فـي الدراسـة , وتتمـثل فـي سـبعـة عناصــر تمـثل الركائـز الأساسية للإدارة . وقد قامت الباحثة بتوظـيف الاسـتبانة لمعالجـة تلـك العناصـر , وكانـت النـتائج على النحو الموضح في الجداول اللاحقة .

١٠. دور التخطيط في تطوير العمل بالمكتبة :

أول عنصـر من عناصر المحور الثاني من محاور الاستبانة هـو التخطـيط الذي يمثل القاعدة الرئيسـة التي ترتكز عليها جميع العناصر الأخرى , ولا يمكن إغفال ما للتخطيط من دور فاعل ورئيس في القيام بأي عمل من الأعمال ، إذ إن رسـم النشـاطات المرحلـية والمسـتقبلية وتحديدهـا يمـثل مرتكزاً أسـاسـياً فـي تطويـر العمـل والنهوض به . ويتوجب على أي مكتـبة مـن المكتـبات أن تسـعى إلـى تطويـر ذاتها وتحديث معلوماتهـا فـي خططهـا وبرامجها المستقبلية ليمكنها بذلك تحقـيق أهدافهـا التـي تـتجلى فـي رضى المستفيدين عن خدماتهـا, ويكشــف الجـدول رقـم (١٠) عــن موقـف مجـتمع الدراســة الحالـية مــن التخطـيط ودوره فــي تطويـر العمــل بالمكتبة .

الجدول رقم (١٠)
دور التخطيـــط في تطوير العمل بالمكتبة

التخطيط وتطوير العمل بالمكتبة	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				

	٦٨	٩٧,١٤	-	-	٢	٢,٨٦	٧٠	١٠٠

وبالنظر إلى الجدول رقم (١٠) يتبين ما للتخطيط من دور فاعل في تطوير العمل بالمكتبة حيث أجابت ٦٨ مشاركة بما يمثل نسبة ٩٧,١٤ % من مجموع المشاركات بأنهن يعتقدن اعتقاداً جازماً أن للتخطيط دوراً مهماً ورئيساً لتحديد مجريات العمل وتنظيمه, وأن هذه الأهمية تبرز جلية عندما ندرك أن المستقبل الذي سيتم من خلاله التنفيذ تحكمه العديد من المتغيرات والظروف المؤثرة , كما أن التخطيط يزيد من قدرة المنظمة المخططة على التهيؤ لاحتمالات المستقبل وتطوراته وتقلباته وخصوصاً عندما تطول الفترة الزمنية بين وضع الخطة وتنفيذها **(العلي : ١٩٨٤م , ١٢٣) .**
كما يبين الجدول ذاته أن اثنتين من المشاركات بنسبة ٢,٨٦% من المجموع الكلي البالغ ٧٠ مشاركة لم يجيبا عن السؤال المتعلق بدور التخطيط في تطوير العمل .

١١. أهم المجالات التي تشملها عملية التخطيط مرتبة حسب الأهمية :

الجدول رقم (١١)

أهم المجالات التي تشملها عملية التخطيط مرتبة حسب الأهمية

مجالات التخطيط المستقبلي للمكتبة	ترتيبها حسب الأهمية
الموارد المالية	١
الموارد البشرية	٢

استخدام التقنيات الحديثة	٣
خدمات المستفيدين	٤
تنمية المجموعات	٥
أنظمة الفهرسة والتصنيف	٦

بإلقاء نظرة فاحصة على الجدول رقم (١١) يتضح جلياً ترتيب الأولويات لدى المشاركات في مجتمع الدراسة لأهم مجالات التخطيط الرئيسة التي تحتويها المكتبة أو مركز المعلومات .

وقد أجمعت الأغلبية على أن الموارد المالية تحتل المرتبة الأولى في هذا الصدد إذ من المهم جداً التخطيط لتطوير وزيادة الموارد المالية التي تستعين بها المكتبة علاوة على مخصصاتها السنوية من الميزانية العامة للمؤسسة الأم . ولا شك أن الهدف من ذلك هو الاستعانة بهذه الموارد على أداء رسالتها على أكمل وجه ,كما أن توفر هذه الموارد يعين على القضاء على أية عقبات أو صعوبات قد تعترض سير العملية المكتبية . وتمثل الاعتمادات المالية عاملاً مهماً في استمرار خطة التطوير وتنمية المكتبات الجامعية وخاصة في أوائل الثمانينات الميلادية في هذا القرن حيث واجهت المكتبات أبرز مشكلتين رئيستين تتلخصان في :

* تحديات اقتصادية زادت فيها أسعار الكتب والدوريات وتكلفة المواد المكتبية بطريقة غير متكافئة مع ميزانية المكتبة أو مركز المعلومات وخاصة ميزانية تنمية المجموعات .

* تحديات استخدامية حيث زاد الطلب باستمرار على أوعية المكتبات كافة من قبل المستفيدين , وأمام هذين النوعين من التحديات برزت أهمية التخطيط المالي للمكتبات الجامعية , ولن يتأتى مثل هذا التخطيط إلا بوضع إستراتيجية فاعلة للتغلب على تلك المشكلات المالية وعلى الضغوط الاقتصادية الجارية, وتتضمن هذه الإستراتيجية تقدير الأموال اللازمة للمكتبة وتدبيرها وتوزيعها على أوجه النشاط المكتبي مع العمل على انتظام استمرارها وحسن استغلالها بما يخدم أغراض المكتبات الجامعية **(دياب : د. ت,١٨٥, ١٨٦) .**

كما احتلت الموارد البشرية المرتبة الثانية من حيث الأهمية حسب رأي غالبية مديرات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في الدراسة , فتوفير الكوادر البشرية المتخصصة والمؤهلة في المكتبة أو المركز لتلبية الاحتياجات الفعلية وبالأعداد المناسبة بما يخدم مصلحة العمل مطلب أساس ورئيس تسعى لتحقيقه كل المكتبات . وبتكامله مع الموارد المالية تكتمل منظومتان أساسيتان تقوم عليهما جل العمليات المكتبية اللازمة . فموظفو المكتبة أو المركز والعاملون فيها من رجال ونساء هم الذين تقع على كاهلهم ترجمة سياسات العمل إلى أفعال ومنجزات , ولا نبالغ حين نقول : إن نجاح المكتبة أو فشلها يتوقف على نوعية موظفيها وخبرتهم وكفاءتهم. فمهما

اخـتلف نوع المكتبة, وتباينت أهدافها وبلغت مجموعاتها من اتسـاع أو شـمول , فلـن تتمكـن مـن توفير الخدمة الرشيدة الفاعلـة لجمهـور القـراء والمرتاديـن علـيها مـا لـم يكن لديها عـدد من الموظفين الأكفاء المدربين، الغيورين على مصلحة المكتـبة , والحريصـين كـل الحـرص علـى الوصـول بهـا إلـى أعلى درجات التفوق والازدهار **(البنهاوي :١٩٨٤م , ٨)** .

كمـا ثبـت مـن الجـدول رقـم (١١) أن اسـتخدام التقنيات الحديـثة احـتل المرتـبة الثالـثة بإجمـاع مـن غالبـية مديـرات المكتـبات ومراكـز المعلومـات المشـاركـات فـي الدراسـة . وهـذا مؤشـر علـى زيـادة وعـي كثـير مـن الإداريـين مؤخـراً بأهمـية تقنـيات المعلومـات ومتطلـباتها . بسـبب انتشـار اسـتخدام هـذه التقنـيات فـي كثـير مـن المكتـبات ومراكـز المعلومـات في المملكة **(الحزيمي : ١٤١٨هـ , ٣١٥)**. وإدخالها في العمل تطويراً له لتتمكن المكتبة من متابعة ما يستجد على السـاحة المعرفـية مـن معلومـات , وغنـي عـن القـول إن اسـتخدام هـذه التقنـيات أصبح ضرورة لا غنى عنها في أي مكتـبة أو مركـز معلومـات لكسـب الوقـت , وتوفـير الجهـد , وتيسـير الخدمة للمستفيدين .

أمـا المجـال المـتعلق بخدمـات المسـتفيدين فقـد احـتل المرتـبة الـرابعة فـي تسلسـل أهم المجالات التي تشـملها عملـية التخطـيط بإجمـاع غالبـية المسـؤولات عن المكتبات ومراكـز المعلومـات المشـاركات في الدراسـة والبالغ عددهن ٧٠ مشـاركة . ومعلـوم أن ديـدن المكتـبة الـذي وجـدت مـن

أجله هو خدمة المستفيدين , وتقديم كل ما يحتاجون إليه من معلومات بأسرع الطرق وأفضلها . وترتبط خدمات المستفيدين بما يسبقها من مجالات ارتباطاً يتناسب طردياً, ففي حال توفر العناصر الثلاثة السابقة من حيث وفرة الموارد المالية, وتأمين الكوادر البشرية المؤهلة وإيجاد التقنيات الحديثة تصبح الخدمات المقدمة للمستفيدين متاحة بكل يسر وسهولة ,فهي نتيجة طبيعية للتخطيط المسبق .

وتأتي تنمية المجموعات في المرتبة الخامسة بوصفها مجالاً آخر من المجالات التي تحرص غالبية المكتبات المشاركة على تطويرها وتحديثها بإجماع غالبية مديرات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في الدراسة, فالمهمة الأساسية التي تضطلع بها مكتبات الجامعات والكليات والتعليم العالي إجمالاً هي بناء المجموعات وتنميتها بما يضمن توفير مصادر المعلومات اللازمة لقيام الجامعات بمهامها في التعليم والبحث وخدمة المجتمع . وذلك عن طريق اختيار تلك المجموعات وتنظيمها وتزويدها, وإجراء جميع العمليات الفنية اللازمة التي تكفل ضبط تلك المجموعات وتحليلها وحفظها وصيانتها **(بدر عبد الهادي : د.ت , ٢٤)** . كما أن خطط التطوير والتحديث لا بد أن تشمل تلك المجموعات أولاً فأول , وخاصة في المكتبات الجامعية التي تخدم فئات متميزة من الباحثين يأتي على رأسهم أساتذة الجامعة الذين يحرصون ويعنون بالبحث أيما عناية , وليس

ذلك بمستغرب منهم فهم صفوة الفكر في المجتمع, وعلى عـاتقهم تقـع مســؤولية القـيام بالـبحوث وإثـرائها . وتوفـير مجموعـات تعـادل مسـتوى هذا الفهم المعرفي أمر لا بد أن تحـرص عليه المكتبات الجامعية والأكاديمية تلبية لمتطلبات مســتفيديها وتحقـيقاً لـتطلعاتهم . أمـا أنظمـة الفهرسـة والتصـنيف فقـد جـاءت فـي المرتـبة السـادسـة والأخيرة من حيـث أهميـتها فـي بـرامج التخطيط, وذلك لثباتها في أغلب الأحوال على نظام تعرف به , وتجمع غالبية المشاركات في الدراســة مـن مديـرات المكتـبات ومراكـز المعلومـات الـبالغ عددهـن ٧٠ مديـرة علـى أن تطويـر هـذه الأنظمـة يـتأتى بــتحويلها إلــى فهــارس محســبة فــي المكتــبات ومراكــز المعلومــات مســايرة للــتطورات الحديــثة, وتوفــيراً لوقــت الباحثات والمستفيدات,وتخفيفاً من الجهد والعناء عن كاهل الموظفات .

١٢. التخطـــيط الســـنوي للمكتـــبة أو مركـــز المعلومات :

مــن الســمات الرئيســة للتخطـيط وضـع الإطـار العـام للاحتـياجات التـي ينبغـي تلبيـتها مـع بـيان الطـرق اللازمـة لتحقـيق الوصـول إلى أهداف محددة . وإذا لم يكن التخطيط جـزءاً أساسـياً فـي بـرنامج الإدارة , فإنـه يصعب على مدير الجهـاز ومعاونـيه تصـور مـا يمكـن أن يكـون علـيه الحال في المسـتقبل والاسـتعداد له (بدر وعبد الهادي : د. ت , ٨٢) , وعلى ذلـك يمكـن القـول إن التخطـيط لازمـة مـن لوازم التطور في

أعمال المكتبات بصفة خاصة , بحيث لا يمكن للمكتبات أن تتخطى إلى الأمام إلا باتباع أسلوب التخطيط الذي ينهض بدور رئيس في نجاح أي مؤسسة للمعلومات (دياب : د. ت , ١٠١) . ويفترض أن يكون لكل مكتبة أو مركز معلومات تخطيط سنوي يتم من خلاله مراجعة العمل وتحسين الأداء , والبحث عن خدمات جديدة تساعد على تقديم الأفضل من الخدمات المكتبية . وبسؤال المشاركات في الدراسة الحالية عن موقفهن من التخطيط السنوي جاءت الردود متفاوتة كما يعكس ذلك الجدول رقم (١٢) .

الجدول رقم (١٢)
إمكانية التخطيط السنوي للمشاركات في مجتمع الدراسة

إمكانية التخطيط السنوي	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٢٧	٣٨,٥٧	٢٩	٤١,٤٣	١٤	٢٠	٧٠	١٠٠

أوضح الجدول السابق (الجدول رقم ١٢) أن ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٣% من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات أكدن وجود خطط سنوية للمكتبة بشكل عام، وأنهن يمارسن أعمالاً تتعلق بذلك التخطيط تسمح بالتغيير والتجديد والتحديث بشكل مستمر . في حين أن ٢٧ مشاركة بنسبة ٣٨,٥٧% من إجمالي المشاركات أكدن أيضاً أنه لا يوجد تخطيط سنوي للمكتبة أو مركز المعلومات . وبنظرة سريعة إلى الرقمين المذكورين يتضح أن عدد المكتبات التي لا تخضع للتخطيط السنوي أكبر من التي

تخضع لمثل هذا التخطيط . كما يبين الجدول أيضاً أن ١٤ مشاركة وبنسبة ٢٠% من مجموع المشاركات البالغ ٧٠ مشاركة لم يجبن عن السؤال المتعلق بإمكانية ممارسة التخطيط السنوي ، وهي نسبة كبيرة تستدعي التوقف عندها وبيان أسبابها .

١٣. وجود خطط سنوية خاصة بالأقسام النسائية بالمكتبات:

أما عن الخطط السنوية الخاصة بالأقسام النسائية بتلك المكتبات وإمكانية وجودها وإسهامها في التخطيط العام للمكتبة فهذا ما يتضح لنا من إلقاء نظرة على الجدول رقم (١٣) .

ولبيان مدى قدرة الأقسام النسائية واستقلاليتها ببعض المكتبات المشاركة في مجتمع البحث ولمعرفة مدى إسهامها في وضع الخطط التطويرية الخاصة بالأقسام النسائية بتلك المكتبات تم طرح هذا السؤال على مجتمع المشاركات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات البالغ ٧٠ مشاركة . وهذا السؤال يحدد إن كان للقسم النسوي خطط خاصة به أم أنها ضمن التخطيط العام للمكتبة الأم ، ولقد جاءت الإجابات عن هذا السؤال متفاوتة إلى حد كبير .

الجدول رقم (١٣)
وجود الخطط السنوية الخاصة
بالمكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في الدراسة

الخطط	نعم	لا	بدو	%	المج	%

السنوية الخاصة بالأقسام النسائية للمكتبات ومراكز المعلومات	العدد	%	العدد	%	ن إجا بة		موع	
	٢٦	٣٧,١٤	١٢	١٧,١٤	٣٢	٤٥,٧١	٧٠	١٠٠

لقد أجابت ٢٦ مديرة بما يمثل نسبة ٣٧,١٤% بأنهن يقدمن أو يقترحن خططًا سنوية لتطوير برامج وخدمات الأقسام النسائية بالمكتبات , وأن هذه الخطط خاصة بتلك الأقسام فقط , ولا ترتبط بالمكتبة الأم . وتعد هذه خطوة جيدة من حيث تطوير هذه الأقسام ذاتياً , ومراجعة ما تم تحقيقه وإنجازه فيها , ورسم لبرامج مستقبلية تدفع بالقسم إلى الأفضل والأحسن على الدوام .

أما الشق الثاني من الإجابة فكان للواتي لم يقترحن أو يطورن خططاً لتطوير القسم ذاته وقد بلغن ١٢ مشاركة بنسبة ١٧,١٤% من مجموع المشاركات الكلي البالغ ٧٠ مشاركة , ولعل عدم الاهتمام بوضع تلك الخطط السنوية يعود إلى جملة من الأسباب في رأي الباحثة , ومن أبرزها : تبعية هذه الأقسام للمكتبات الأم التي يكون لها تخطيطها السنوي وسياستها العامة وبرامجها المستقبلية التي لا يشذ القسم النسائي عنها بحال من الأحوال, فهو يدخل ضمناً في جميع هذه الخطط والبرامج , وعدم دراية مديرة القسم بالمكتبة أو المركز بتلك الإجراءات التطويرية , وضعف إمكانات القسم وصغر حجمه , وقلة مجموعاته , الأمر الذي

يوجد حافزاً لدى مديرة القسم لكي تفكر في مثل هذه الخطط . ومما يثير الغرابة في هذا المقام أن نسبةً كبيرةً من مجتمع الدراسة (٣٢ مشاركة بنسبة ٤٥,٧١%) لم يجبن عن السؤال المتعلق بإمكانية التخطيط السنوي للمكتبة أو مركز المعلومات .

١٤. المشاركة في التخطيط للمكتبات أو مراكز المعلومات :

تضطلع الإدارات العليا في كثير من القطاعات برسم السياسات العليا وإعداد الخطط السنوية , وللمكتبات ومراكز المعلومات خطط سنوية تعد من قبل الإدارة العليا المشرفة عليها , ومشاركة مديرة المكتبة في هذا التخطيط أمر مهم لأنها الأقرب لتلمس احتياجات المكتبة بشكل مباشر , وهي الأقدر على تحديد المتطلبات ذات الأولوية لكل قسم بحكم معرفتها بواقع العمل اليومي . ويتفق هذا الرأي مع ما ذكره " بدر" و" عبد الهادي" حيث يؤكدان أن " مدير المكتبة هو الذي يستطيع أن يخطط لنمو وتطور المكتبة, لأنه يعلم حجم الخدمات الفعلية التي تقدمها المكتبة ومقدرتها في الاستجابة لخطة نمو الجامعة ذاتها وترجمة احتياجاتها إلى متطلبات مالية وموظفين وتجهيزات وتوسعات ٠٠٠ إلخ " **(بدر وعبد الهادي : د. ت , ٩٦)** .

الجدول رقم (١٤)

المشاركة في التخطيط للمكتبة أو مركز المعلومات

مشاركة المديرات في التخطيط للمكتبات ومراكز المعلومات	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٢٩	٤١,٤٣	٣٦	٥١,٤٣	٥	٧,١٤	٧٠	١٠٠

وبإمعان النظر في الجدول رقم (١٤) يتبين أن إشراك مديرات المكتبات ومراكز المعلومات في التخطيط للمكتبة غير متحقق بالقدر المطلوب,فما يفوق النصف (٣٦ مشاركة وبنسبة ٥١,٤٣%) لا يشاركن في خطط من هذا النوع . لأنه على حد قولهن لم يطرح عليهن في الأساس الإدلاء بأي رأي أو مشاركة للإسهام في هذه الخطط , مع توفر الرغبة الكاملة لديهن للاشتراك في ذلك . وإذا ما نظرنا إلى عدد من شاركن برأي أو استشارة في تلك الخطط تبين أنه لم يجاوز ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٣% من مجموع المشاركات الكلي والبالغ ٧٠ مشاركة , أما اللواتي لم يجبن أساساً عن السؤال المتعلق بالمشاركة في وضع الخطط فقد بلغن خمس مشاركات بما يمثل نسبة ٧,١٤% من إجمالي المشاركات . والحقائق السابقة مؤشر على أن أكثر من نصف المشاركات ليس لهن إسهام يذكر في عملية التخطيط , مما يوحي بضعف الدور القيادي للمرأة السعودية في هذا المجال الحيوي , مع أن الحال سيختلف تماماً لو كانت تلك المناصب القيادية مناطة بالرجل كما ثبت للباحثة من المقابلات الشخصية ومن ملاحظتها .

ب. التنظـــــيم :

وهـو العنصر الثاني من عناصر أو وظائف الإدارة العلمية , ويقصـد بـه تصـميم البنـية الأسـاسـية للمكتـبة بشـكل يصف الأعمـال والأنشـطة التـي ينبغـي أن تقـوم بها بحيث يجمع الوظـائف الرئيسـة والمتشـابهة ويجزئها إلى إدارات وأقسام ووحـدات ومهـام , ينضوي تحتها الموظفون المتجانسون في التخصـص والمسـتوى , كمـا يحـدد التنظـيم المسـؤوليات والسـلطات التـي تعطـى لكـل وظـيفة أو إدارة بتدرج هرمي تنازلـي مـن أعلـى إلـى أسـفل , بحيـث تـزداد المسـؤولية والسـلطة المعطـاة كلمـا ارتفعـنا نحـو القمـة الإداريـة , كمـا يوضـح التنظـيم الواجـبات وطـرق العمـل والمسـتويات التـي تـتخذ فـيها القـرارات الإداريـة المخـتلفة . وعلــى أســاس التنظـيم يخـتار الموظفين للقيام بالوظائف والمهام المختلفة التـي تحـدد للمكتـبة . ويـرى " محمـد الهـادي" أن المقصود بالتنظـيم هـو وضـع هـياكل تنظيمـية تضـبط سـير العملـية الإداريـة من أسـاسـها بحيث تجمع الأنشطة المتجانسة في إدارات وأقسـام ووحـدات تنظيمـية ذات طبـيعة خاصة وتظهر الاتصالات والعلاقات بين الإدارات والأقسـام والوحدات بعضها بيـن بعض, وتحدد مدى التبعية الإدارية ومراكز اتخاذ القرارات , ويفصـل ذلك كله في لوائح وأدلة عمل **(الهادي : ١٩٨٢م , ١١٥ – ١١٧)** . وبسؤال المشاركات في الدراسة عن إمكانية وجود تنظيم أو هيكل يمكن الاسترشاد به في العمل , أتت الردود على النحو الموضح في الجدول (١٥) .

١٥. وجـــود هـــيكل تنظيمـــي للمكتـــبة أو مركـــز المعلومات :

ولمعـرفة وجـود مثل هذه الهياكل التنظيمية في الجهات التـي شـملها مجـتمع البحـث طرحـت الباحـثة سـؤالاً على مديــرات المكتــبات ومراكــز المعلومــات المشــاركات فــي الدراســة مـن واقـع الاســتبانة المعدة , ولقد جاءت إجاباتهن متباينة كما يظهر في الجدول رقم (١٥) .

الجـدول رقم (١٥)
وجـود هيكـل تنظيـمي للمكتبــة أو مركـز المعلومـات

وجود هيكل تنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٣٦	٥١,٤٣	٢٩	٤١,٤٣	٥	٧,١٤	٧٠	١٠٠

حيـث أجابـت ٣٦ مشـاركة بنسـبة ٥١,٤٣% بوجود هذه الهـياكل التنظيمـية فـي المكتـبة أو المركـز موضـحاً فـيها مســؤوليات واختصاصــات كــل موظفــة . فــي حيــن أن ٢٩ مشـاركة مـن إجمالـي عـدد المشـاركات وبمـا يمـثل نسبة ٤١,٤٣% ذكـرن أنه لا يوجد هيكل تنظيمي للمكتبة أساساً . وهـذه النتيجة ليست مستغربة إذا أخذ في الحسبان أنه لا يوجـد فـي بعـض المكتـبات إلا موظفـة واحدة فقط , تقوم بكـل الأعمـال المكتبـية والخدمـية للمرتادات . وهذا هو حال

أغلب المكتبات المخصصة للأقسام النسائية في المملكة وخاصة التابعة لكليات الرئاسة العامة لتعليم البنات , وهو ما لمسته الباحثة من خلال زياراتها الميدانية واحتكاكها المباشر ببيئة المكتبات . ولعل هذا ما يفسر عدم إجابة خمس مشاركات بنسبة ٧,١٤% عن السؤال المتعلق بوجود هيكل تنظيمي لتلك الجهات .

١٦. إجراء تطوير للهيكل التنظيمي خلال السنوات الماضية :

إن من الأساسيات المهمة لعنصر التنظيم , إجراء تعديل وتطوير له على فترات زمنية متقاربة , وهو ما يعرف بإعادة التنظيم , ويقصد بذلك عملية يكون الهيكل التنظيمي فيها مرناً على الدوام وفي حركة مستمرة , أي ذا طاقة ديناميكية دائمة , وذلك لكي يواجه آثار القوى المحدثة للتغيير , وكذلك لتقييم الهيكل التنظيمي نفسه , ومدى قدرته على الثبات في مواجهة التحديات أو صلاحيته في تحقيق الهدف **(العلي : ١٩٨٤م , ١٦٩) .**

وللتأكد من وجود مثل ذلك الإجراء في المكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في البحث تم طرح سؤالٍ بهذا الخصوص على المديرات المشاركات . وجاءت الإجابات على هذا المتغير متفاوتة إلى حد كبير كما يتضح في الجدول رقم (١٦) .

الجدول رقم (١٦)
إجراء تطوير للهيكل التنظيمي خلال السنوات الماضية

تطور الهيكل التنظيمي للمكتبات أو مراكز المعلومات	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٢٦	٣٧,١٤	١٤	٢٠	٣٠	٤٢,٨٦	٧٠	١٠٠

فقد أوضح الجدول رقم (١٦) أن ٢٦ مشاركة بنسبة ٣٧,١٤% من السبعين مشاركة قد طورن من الهياكل التنظيمية لمكتباتهن . وعلى الجانب الآخر فإن ١٤ مشاركة بنسبة ٢٠% لم يجرين أي تغيير أو تعديل على ذلك الهيكل , ويعود ذلك في رأي الباحثة إلى جملة من الأسباب من أهمها :

أ. عدم معرفة بعض مديرات المكتبات ومراكز المعلومات بهذه الهياكل التنظيمية .

ب. في حال معرفتهن بها فقد لا يتصور كثيرٌ منهن أنه بالإمكان أن يجرى عليها تعديل أو يقترح لها تطوير .

ج. عدم إتاحة الفرصة من قبل جهات الإشراف العليا على المكتبة بإجراء مثل تلك التعديلات .

ومما يلفت النظر في الجدول رقم (١٦) أن ٣٠ مشاركة بنسبة ٤٢,٨٦% من مجموع المشاركات لم يجبن عن السؤال المتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي . وقد يكون السبب في ذلك هو عدم معرفة دورهن في الإجابة عن السؤال أو أنه تنقصهن الخبرة في هذا المجال أو الرغبة في ممارسة عملية التطوير . وعلى أية حال فإن الأمر مهم , وتأكيداً على أهمية إجراء تطوير للهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات . يقول : "

محمـد الهـادي" : " تعـد مـبادئ وأسـس التنظيم الإداري التي طـورت وجربـت ذات أهمية خاصة , وذلك عند تصميم أي خطة تنظيمـية تتلاءم وتتناسـب مع حالة المكتبة أو مركز معلومات " **(الهادي : ١٩٨٢م , ١١٧)** .

١٧. أسـباب عـدم وضـع هـيكل تنظيمـي للجهـات المشاركة في الدراسة :

مـن أسـس الإدارة العلمـية السـليمة أن يطـبق التنظيم كعنصـر رئيس من عناصر الإدارة في أي قطاع من القطاعات سـواء الخاصـة أو العامـة , وتأتـي المكتـبات علـى رأسـها بطبـيعة الحـال . ولعل من أسباب عدم وضع هيكل تنظيمي للمكتـبة أو مركـز المعلومـات أنـه لا توجـد على الدوام خطط تنظيمـية واحـدة ومقنـنة تـتلاءم مع كل تلك التنظيمات , بل إن هــذه الخطــط تخــتلف تــبعاً لنوعــية المكتــبة أو مركــز المعلومــات وطبــيعة أهدافهــا , ومــدى إمكاناتهــا البشــرية والماديـة, وخصائص البيئة أو المنظمة التي تخدمها **(الهادي : ١٩٨٢م , ١١٧)** . ويشـير واقـع الحـال فـي المكتبات المشاركة فـي مجـتمع الدراسـة الحالـية إلـى أن هـناك مجموعـة من الأسـباب التـي تعـرقل هـيكلة تلك الجهات كما كشـفت عـن ذلك المعطيات التي خرج بها الجدول رقم (١٧) .

الجـدول رقم (١٧)
أسباب عـدم وضع هيكـل تنظيمي للجهات المشاركة في الدراسة

أسباب عدم وضع الهيكل التنظيمي	العدد	%

عدم الحاجة إلى ذلك	٣	٤,٢٩
عدم إدراك المسؤولين عن إدارة المكتبة لأهمية ذلك الهيكل	٧	١٠
صغر حجم المكتبة وضعف المقتنيات	٢٧	٣٨,٥٧
أسباب أخرى	٤	٥,٧١
بدون إجابة	٢٩	٤١,٤٣
المجموع	٧٠	١٠٠

وقد تبين من الجدول رقم (١٧) أن لكل مكتبة من مكتبات البحث خططاً تختلف بحسب نوعيتها وأهدافها وإمكاناتها البشرية والمادية , وتؤيد إجابات المشاركات في الدراسة أن عدم وضع هيكل تنظيمي لتلك المكتبات يعود لجملة من الأسباب الواردة في الجدول اختلفت الإجابات حولها اختلافاً ظاهراً, جاء على رأسها من حيث العدد صغر حجم المكتبة وضعف مقتنياتها, حيث أشارت إلى ذلك ٢٧ مشاركة بنسبة ٣٨,٥٧% . وبدهي أن يوضع الهيكل التنظيمي لمنشآت كبيرة تستوعب درجات وظيفية متعددة وأعداداً أكبر من العاملين , أما والحال كما سبق ذكره من صغر في الحجم وضعف في المقتنيات فليس بمستغرب أن يقل عدد الموظفات إلى أن يصل إلى موظفة واحدة فقط تقوم بجميع الأعباء الوظيفية . وعليه فلا ضرورة ألبتة لوجود مثل ذلك الهيكل الذي لا يتناسب مع مكتبة أو قسم بهذا الحجم وذاك المحتوى . وبالنسبة لعدم إدراك المسؤولين

وقلـة اكـتراثهم بوضـع ذلـك الهـيكل التنظيمـي للمكتبة فقد احتل المرتبة الثانية , بحيث أفادت سـبع مشـاركات بما يمثل نسـبة١٠% بـأن المسـؤولين في الإدارة العليا قد لا يدركون أهمـية وضـع هـيكل تنظيمـي للمكتـبة أو المركز مع أنه من ضـوابط العمـل الرئيسـة , إذ مـن خلالـه يـتحدد التسلسـل الهرمـــي الإداري للمكتـــبة أو مركـــز المعلومـــات , وتـــتحدد الوظـائف وشـاغليها من الجنسـين . كما بين الجدول السـابق كذلـك أن ثـلاث مشـاركات فقـط بنسـبة بلغـت ٤,٢٩% أجبن بعـدم الحاجـة إلـى ذلـك الهـيكل . أي أن ظـروف المكتـبة ووضعها الحالـي لا يتطلـب أو يسـتدعي أن ينشأ لها هيكل تنظيمـي , خاصـة إذا كانـت المكتـبة صـغيرة الحجـم وتـدار بواسـطة موظفة واحدة فقـط .

أما الأسباب الأخرى المتعلقة بعدم وضع هيكل تنظيمي فقـد ذكـرت أربـع مشـاركات وبنسـبة ٥,٧١% مـن العـدد الإجمالـي لمجـتمع الدراسـة أن من أبرزها : عدم معرفتهن بالهـياكل التنظيمية إجمالاً , وعدم السماح لهن باقتراح مثل ذلـك علـى الإدارة المشـرفة عليهـن فـي حالـة تطلـب الأمر وجـود مـثل ذلـك الهـيكل . أمـا عـدد اللواتـي لـم يجبـن عن السـؤال المـتعلق بأسـباب عـدم وضـع هـيكل تنظيمي فقد بلغـن ٢٩ مشـاركة بنسبة ٤١,٤٣% , ولعل اعتذار هذا العدد الكبـير عـن الإجابة يعود في تقدير الباحثة إلى عدم فهمهن للمقصـود بالسـؤال , أو عـدم رغبتهـن فـي الإجابة ، أو أنهن

أردن أن يقفن موقف الحياد من القضية , أو لأسباب أخرى ربما تكشف عنها الدراسات اللاحقة .

١٨. وسائل إعداد الهيكل التنظيمي :

إن لإعداد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الإدارية و خلافها أثراً ملموساً على سير العملية الإدارية ومدى انضباطها , وتصميم هذه الهياكل يتطلب وقتاً وجهداً ودراية بأصول العلم نفسه , لذا فإن كثيراً من الجهات تلجأ في مثل تلك الحالات إلى الاستعانة بذوي الاختصاص لتصميم مثل تلك الهياكل . وقد طرحت الباحثة على المشاركات في الدراسة سؤالاً بهذا الخصوص, فخرجت بالمعطيات الموضحة في الجدول رقم (١٨) .

الجدول رقم (١٨)
وسائل إعداد الهيكل التنظيمي للجهات المشاركة في الدراسة

وسائل إعداد الهيكل التنظيمي	العدد	%
من خلال التعاون مع معهد الإدارة العامة	٤	٥,٧١
من خلال إدارة المؤسسة الأم	٣٣	٤٧,١٤
من خلال العاملين المتخصصين في المكتبة	٢٠	٢٨,٥٧
من خلال الاستعانة بوسائل أخرى	٣	٤,٢٩
بدون إجابة	١٠	١٤,٢٩
المجموع	٧٠	١٠٠

ولـو أمعـنا الـنظر فـي الجـدول رقـم (١٨) لتبيـن لـنا أن الوسـائل التـي مـن خلالها تعد الهياكل التنظيمية للمكتبات ومراكـز المعلومـات محـط البحث متنوعة بحسـب قدرات تلك المؤسسـات وطاقاتهـا, ويـبدو أن الأغلبـية تسـتعين بإدارتها الرئيسـة لتصـميم هـياكلها التنظيمية وذلك بواقع ٣٣ مكتبة ونسـبة ٤٧,١٤% . وهـذا يعنـي أنهـا تعـتمد علـى جهودهـا الذاتـية لإعـداد ذلـك الهـيكل , فهـي التـي تقـوم بتصميمه , ويحـتوي علـى تحديـد للرتـب الوظيفـية وتدرجاتهـا وأقسام العمـل وشـاغليه مـن العامليـن . كمـا يتضـح مـن الجـدول السـابق أيضـاً أن ٢٠ مكتـبة مـن المكتـبات المشـاركة فـي الدراسـة وبنسبة ٢٨,٥٧% تسـتعين بالعاملين المتخصصين لديهـا لإعـداد ذلـك الهـيكل . ومـن الطبيعـي أن يوجـد فـي أغلب الأجهزة الإدارية موظفون من ذوي الخبرة والاختصاص, الذيـن تمرسـوا فـي العملـية الإداريـة , واكتسـبوا كثيراً من خـبراتها , وألمـوا بتفاصيلها فيسـتعان بهـم لإعداد مثل تلك الهياكل التنظيمية .

ويظهـر الجـدول رقـم (١٨) أن أربـع مكتـبات اسـتعانت بمعهـد الإدارة العامـة صـاحب الاختصـاص فـي هـذا المجـال لإعـداد مـثل تلـك الهياكل التنظيمية وذلك بنسبة ٥,٧١% . كمـا أجابـت ثـلاث مكتـبات أخـرى بنسـبة ٤,٢٩% بأن لديها وسـائل أخـرى تسـتعين بهـا فـي تصميم الهيكل التنظيمي وإعـداده, ولـم تذكـر تلـك الوسـائل في إجابتها عن الأسئلة

المطروحة في الاستبانة , ولم تجب عشر مشاركات بنسبة ١٤,٢٩% عن السؤال المتعلق بوسائل إعداد الهيكل التنظيمي, وربما يعود السبب لعدم فهم المقصود بالسؤال أو عدم الرغبة في المشاركة .

١٩. طرق المعالجة الفنية لأوعية المعلومات :

إن من الأولويات التي تعنى بها إدارة المكتبة أو مركز المعلومات إعداد أوعية المعلومات بمختلف أشكالها وتنظيمها وصيانتها، وذلك بغرض تيسير استخدامها للمستفيدين, هذه العمليات تتطلب متخصصين على قدر وافر من العلم والمعرفة والخبرة , خاصة إذا كانت هذه المكتبات ترتبط بمؤسسات أكاديمية وهيئات تعليمية . ويذكر " بدر" و" عبد الهادي" أن القيام بعملية الفهرسة تتطلب تنظيماً من نوع خاص في قسم الفهرسة , حتى ولو كانت المكتبة لا تتبع نظام التخصص الموضوعي في قسم الفهرسة , وهذا يعني أن يتخصص أحد المفهرسين أو أكثر في فهرسة الإنتاج الفكري لعدة مجالات واسعة كالطبيعة والببليوجرافيا ويخصص آخر للعلوم الاجتماعية ... وهكذا **(بدر وعبد الهادي : د.ت , ٢٠٩)** . وقد طرحت الباحثة سؤالاً بهذا الخصوص فخرجت بالمعطيات الموضحة في الجدول (١٩) .

الجدول رقم (١٩)
طرق المعالجة الفنية لأوعية المعلومات

طرق المعالجة	العدد	%

بواسطة المكتبة الأم مركزيًا	١٥	٢١,٤٣
بواسطة العاملات في المكتبة أو المركز	٤٥	٦٤,٢٨
بواسطة طرق أخرى	٢	٢,٨٦
بدون إجابة	٨	١١,٤٣
المجموع	٧٠	١٠٠

ويتضح من الجدول رقم (١٩) أن إجراء العمليات الفنية في المكتبات قيد البحث , يتم من خلال الاستعانة بعدة طرق , احتل النصيب الأكبر منها ما يتم بواسطة العاملات في المكتبة أو المركز , فقد أجابت ٤٥ مشاركة بنسبة ٦٤,٢٨% من إجمالي عدد المشاركات بأن ذلك الأسلوب هو ما يتم تطبيقه بالفعل , ويتركز ذلك في مكتبات كليات البنات بالرئاسة العامة لتعليم البنات . ولممارسة العمليات الفنية خاصيةٌ إيجابيةٌ في المكتبة أو المركز إذا قامت به المتخصصات من الموظفات فهو ترجمة لمعلوماتهن النظرية وزيادة في خبراتهن العملية , وصقل لمواهبهن وبيان لفروقهن الفردية التي قد يتفاوتن فيها بطبيعة الحال . كما بيّن الجدول السابق كذلك أن ١٥ مكتبة بنسبة ٢١,٤٣% تتم العمليات الفنية فيها بواسطة المكتبة الأم مركزياً , أي أن هذه الإجراءات تتم في المكتبة المركزية الرئيسة وفي قسم العمليات الفنية الذي تكتمل فيه كل الإجراءات من تزويد مركزي وفهرسة وتصنيف وإعداد وصيانة ... إلخ . ولربط القسم النسائي بأقسام المكتبة الأخرى كافة فإن

رئـيس قسـم الفهرسـة يحـول نسـخاً مـن جمـيع المـواد والأوعـية المفهرسـة مركـزياً إلـى القسـم النسـائي الـتابع للمكتـبة ليـتم بعـد ذلـك إعـداده وإتاحـته للمسـتفيدات مـن المـرتادات . ولعـل مركـزية العملـيات الفنـية على الرغم مما فـيها من الإيجابيات بحيث تقنن عملية الفهرسـة والتصنيف , فـإن سـلبيتها الوحيدة هي قلة ممارسة وتطبيق الموظفات لـتلك الإجـراءات في المكتبة أو القسم , وهذا ينعكس سلباً علـى أدائهـن المكتبـي مسـتقبلاً , لأن قلـة الممارسـة والتطبـيق العملـي تضـعف المعلومـات وتـؤدي إلـى تقادمهـا ونسـيانها شـيئاً فشـيئاً , فـي حيـن أن العكس هو الصحيح تمامـاً . كمـا أوضـح الجـدول رقـم (١٩) أن مكتبتيـن بنسـبة ٢,٨٦% تسـتعينان بطـرق أخرى للمعالجة الفنية لم تذكرها تحديـداً,كمـا أن ثمـانٍ مـن المشـاركات بنسبة ١١,٤٣% لم يجبـن عـن السـؤال المـتعلق بطـرق المعالجة الفنية لأوعية المعلومات .

ج. القيـــادة :

وهـي العنصـر الثالـث من عناصر الإدارة العلمية , ويقصد بهـا العنصـر البشـري الـذي يـتولى قـيادة المـنظمة , وإيجاد الـترابط بيـن وحداتهـا الإداريـة المخـتلفة , ويأتـي دور المدير الـذي ينبغـي أن تكـون لديـه بعـض القـدرات القـيادية التـي تمكـنه مـن إدارة منظمـته , وتوجـيه العامليـن معـه نحـو الأهـداف المرسـومة, ولكـن ذلـك لا يتسـنى لأي مديـر لأن قـيادته للتنظيم وبصفته الرسمية وبحكم عملـه ومنصبـه لا

تجعلـه قـائـداً وحـيـداً للتنظيـــم , وإنــما تجعلــه مــديــراً لهــذا التنظـيم فقـط **(العلـي : ١٩٨٤م ,١٧٠)** . وللقـيادة الإداريـة أهمـية قصوى , ودور مهم في تطور المكتبة أو تخلفها , كما أن مهـام القـيادات تختلف تبعاً لموقعها من السلم الوظيفي سواء في المكتبة أو مركز المعلومات أو في المؤسسـة الأم **(الحزيمي : ١٩٩٧م , ٣٠٧)** .

وباستعراضـنا العـام لمعـنى القـيادة ومـا يمكـن أن تعنيه بشــكل عــام وفـي المكتـبة بشــكل خــاص , كـان لا بـد أن نستوضـح أسـاليب وأنمـاط الإدارات المشـرفة على مكتبات البحـث وتوجهاتها في الإدارة , هل هي مركزية أم لا مركزية ؟ لأن ذلـك الـتوجه مـن أساسـيات العمـل الرئيسـة , والتي تنـتهجها كثـير مـن القطاعات سواءً كانت حكومية أو خاصة . وتعتـبرها أسـلوباً ممـيزاً فـي سياسـة العمـل , فكلما كانت الصـلاحيات مقـيدة في الإدارة العليا أطلق على هذه الجهة أنهـا مركـزية , وكلمـا كانـت الصلاحيات متاحة ومشاعة في الإدارات الفرعية أطلق عليها أنها لامركزية .

وفـي الـنظام المركـزي للمكتـبة الجامعـية يقـوم المديـر بالتوجـيه المباشـر للأقسـام الأخـرى كافـة مـع عـدم وجـود صـلاحيات وتفويض لأشخاص آخرين في الإدارة . ولهذا النوع مـزاياه وعـيوبه , فالمديـر المركـزي يتمكن من الاطلاع على كـل صغيرة وكبـيرة فـي المكتبة , ويرغب في الاطلاع على كل ما يجري في المؤسسـة . وهذا يتطلب الكثير من الوقت لممارسـة الأعمـال المطلوبـة والإشـراف الواجب القيام به .

كما أن من عيوبه أنه في حال غياب الرأس الإداري للمكتبة يسبب ذلك توقفاً وتباطؤاً في العمل بشكل أو بآخر. أما في النظام اللامركزي فإن مدير المكتبة يخول جزءاً من صلاحياته ويفوض الإدارات المختلفة بالتصرف على ضوء الصلاحيات المعطاة لهم, هذا من جانب, ومن جانب آخر فإن النظام اللامركزي يوفر فرصة أكبر للعاملين في المكتبة للعمل المبدع والجيد, لأن تخويل الصلاحيات إلى عدد من موظفي المكتبة يعني إعطاءهم الثقة للتصرف في الشؤون التي تخصهم في المكتبة والثقة تولد الاعتزاز والشعور بالمسؤولية , إضافة إلى ذلك فإن هناك جانب التنافس الإيجابي الذي يؤدي إلى العمل المبدع والناجح في المكتبة . بعكس النظام المركزي الذي يشعر فيه موظفو المكتبة بأنهم مقيدون , وأنه ينبغي أن يحصلوا على موافقة الرئيس الإداري الأعلى في كل عمل يريدون القيام به مهما كان صغيراً **(قنديلجي وآخران : ١٩٨٥م, ٢١ - ٢٧)** . وبسؤال الباحثة للمسؤولات عن المكتبات ومراكز المعلومات عن توجه إداراتهن المشرفة عليهن نحو المركزية أو اللامركزية جاءت إجاباتهن على النحو الذي يعكسه الجدول (٢٠) .

الجدول رقم (٢٠)
توجه الإدارة المشرفة نحو المركزية واللامركزية

توجه الإدارة المشرفة على المكتبة أو مركز المعلومات	المركزية		اللامركزية		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٤٢	٦٠	٢٢	٣١,٤٢	٦	٨,٥٧	٧٠	١٠٠

٢٠. توجـــه الإدارة المشـــرفة نحـــو المركـــزية واللامركزية :

يتضـح مـن قـراءة الجـدول رقـم (٢٠) أن المركـزية تظهـر بصـورة واضـحة وجلـية في الإدارات المشرفة على الأقسام النســائية بالمكتــبات ومراكــز المعلومــات حيــث أجابــت ٤٢ مشــاركة بنســبة ٦٠% أن المركـزية تمـثل الـنمط القـيادي الســائد , وأنهـن لا يملكـن أدنـى حـد مـن الصـلاحيات التي يمكــن أن تخــول لهــن ليشــعرن بــأداء العمــل وبممارســة الصـلاحيات الإداريـة فـي حـدود عملهـن, ليتمكـن من تطوير أنفسهن والإبداع في عملهن كما هو متوقع . وفي المقابل نـرى أن ٢٢مشــاركة بنســبة ٣١,٤٢% مـن العـدد الإجمالي للمشــاركات البالغ ٧٠ مشاركة ذكرن أنهن يتمتعن بقدر من الصــلاحيات المخولــة لهــن تتــيح ممارســة العمــل الإداري والتعرف إلى خلفياته بصورة أكثر وضوحاً وشمولاً . ولعل ذلك يظهـر بشــكل أفضـل فـي المكتـبات الجامعـية حيـث لحظت الباحـثة أن مديـرة أو أمينة المكتبة أو المركز تتمتع بقدر أوفر من الصلاحيات تتيح لها ممارسة العمل بحرية , في حين أن الأســـلوب المركــزي يســـيطر بشـــكل أكــثر فــي الإدارات المشرفة على المكتبات في كليات البنات .

وجدير بالذكر أن بقية المشاركات وعددهن ست مشاركات بنســبة ٨,٥٧% مـن إجمالـي مجتمع الدراسة لم يجبن عن السـؤال المـتعلق بـتوجه الإدارة المشـرفة نحـو المركـزية أو اللامركزية .

٢١. أعلـى مرتـبة وظيفـية تشـغلها المديـرة فـي مجتمع الدراسة :

يشـكل السـلم الوظيفـي هاجسـاً رئيسـاً لـدى الموظف الإداري بشـكل عـام , فكـيف بـه لـدى مدير الإدارة أو رئيس الهيـئة الإداريـة ؟ لا شـك أنـه يعني له الشـيء الكثير , ومن الطبيعـي أن الإنسـان كلما ارتقى مرتبة وظيفية حرص على أن يرتقـي إلـى التـي تلـيها ،... وهكـذا ... ولهـذا السـلم الوظيفـي تنظـيم خـاص يصـدر مـن وزارة الخدمـة المدنـية بالمملكـة العربـية السـعودية , ولكل مرتبة وظيفية في هذا السـلم مؤهلاتهـا العلمـية وشـروطها الوظيفـية . وتشـغل وظـيفة أميـنة مكتبة درجة على السـلم العـام , إلا أن أعلى مرتـبة تصـل إليها أمينة أو مديرة المكتبة هي المرتبة الثانية عشـرة , هـذا بـناءً علـى التصـنيف الوظيفـي العـام للوزارة . ولمعـرفة أعلـى مرتـبة وظيفـية للمديـرات المشـاركات فـي مجـتمع البحـث تـم طـرح سـؤال بهـذا الخصـوص وجـاءت الإجابات على نحو ما هو موضح في الجدول (٢١) .

الجـدول رقم (٢١)

أعلى مرتبة وظيفية تشغلها مديرة المكتبة أو مركز المعلومات

المكتبات المشاركة في الدراسة	أعلى مرتبة وظيفية للمديرات
مكتبات جامعة الملك سعود	المرتبة ١٢
مكتبات جامعة الإمام محمد بن سعود	دون إجابة
مكتبات جامعة الملك عبد العزيز	المرتبة ١٢
مكتبات جامعة الملك فيصل	السادسة
مكتبات جامعة أم القرى	المرتبة١٢

مكتبات كليات البنات الجامعية	السابعة
مكتبات كليات البنات المطورة	السابعة
مكتبة الفرع النسوي بمعهد الإدارة	السابعة
مكتبات كليات العلوم الصحية	السابعة

وبنظرة سريعة إلى الجدول رقم (٢١) يظهر أن أعلى مرتبة وظيفية تصل إليها مديرة أو أمينة المكتبة هي في جامعة الملك سعود , وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى , أما بقية كليات البنات , وكليات العلوم الصحية فتفاوتت الإجابة فيها ما بين المرتبتين السادسة والسابعة , ويمكن لهن بعد ذلك الارتقاء بحكم الخبرة وطول سنوات الخدمة . أما جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فلم تجب عن السؤال المتعلق بأعلى مرتبة تصل إليها مديرة المكتبة, وذلك لحداثة المكتبة الموجودة بأقسام دراسة الطالبات بالجامعة نسبياً,ولحداثة العاملات فيها, ولعدم وجود أمينة أو مديرة مسؤولة مسؤولية مباشرة عن أعمال المكتبة , إذ لا يزال الوضع الوظيفي في بداياته , ولم تتضح معالمه بعد .

٢٢. مقدار الصلاحيات الممنوحة للمشاركات في الدراسة :

مما لا شك فيه أن منح صلاحيات واسعة لمن يشغل كرسي الإدارة يدل على تمتعه بثقة كبيرة , ومكانة مميزة , منح بموجبها هذه الصلاحية . ومن رغبات وتطلعات كل مسؤول أو مسؤولة يحتل موقعاً إدارياً بارزاً في منشأة ما أن ينال أو يحظى بصلاحيات واسعة و كبيرة تمكنه من إدارة

عملـه بكـل ثقـة واقـتدار , والنهوض به , ودفعه إلى الأمام . وتؤيـد " عائشـة الحسـيني " فكـرة إعطـاء المـرأة صلاحيات واسـعة ومـتعددة فـي مجـالات التنظـيم والـتطوير والتنفـيذ, وتـرى أن هـذه الصلاحيات الـثلاث تـدور فـي جوهـرها حـول كفـاءة إدارة العمـل اليومـي وتطويره , وهي صلاحيات وثيقة الصـلة بالمنصـب القـيادي , كذلـك هـي صلاحيات ينبغي أن تعطـى للمـرأة فـي موقـع عملهـا , ولا يتصور إطلاقاً سحبها مـنها وإعطاؤهـا للـرجل نتـيجة للواقـع الاجتماعـي , وانفصال عمـل المـرأة عن عمل الرجل **(الحسيني : ١٩٨٨م ,٢٧٤ - ٢٧٦)** . ولمعـرفة مقـدار الصـلاحيات الممـنوحة للمشـاركات فـي الدراسـة الحالية من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات في مؤسسـات التعلـيم العالـي بالمملكـة طـرح سـؤال بهـذا الخصوص , وكانت الإجابة عنه كما في الجدول (٢٢) .

الجـدول رقم (٢٢)
مقدار الصلاحيات الممنوحة للمشاركات في الدراسة

مقدار الصلاحيات	العدد	%
صلاحيات واسعة	٢١	٣٠
صلاحيات محدودة	٤١	٥٨,٥٧
لا توجد صلاحيات	٤	٥,٧١
بدون إجابة	٤	٥,٧١
المجموع	٧٠	١٠٠

ويتضح من الجدول رقم (٢٢) أن غالبية المشاركات يتمتعن بصـلاحيات محـدودة حيـث بلـغ عددهـن ٤١ مشـاركة بنسـبة ٥٨,٥٧% من المجموع الكلي للمشاركات البالغ ٧٠ مشاركة . وهـذا العـدد الـذي يمـثل أكـثر مـن نصـف المشـاركات يكشـف

بجلاء عن أن غالبية مديرات المكتبات ومراكز المعلومات لا يتمتعن بصلاحيات كافية تمكنهن من الارتقاء بأعمالهن المأمولة منهن .

في حين أن من يتمتعن بصلاحيات واسعة لم يتجاوز عددهن ٢١ مشاركة بنسبة تمثل ٣٠% من إجمالي المشاركات . وقد يكون تميزهن بحصولهن عليها نتيجة لمؤهلاتهن العلمية المتقدمة , ولطول سنوات خبرتهن الإدارية , ولقدراتهن الذاتية في إدارة العمل , وتؤكد هذا الاستنتاج إحدى الباحثات بقولها : "إن معظم القيادات النسائية توصلن إلى وظائفهن الحالية من خلال الترقية – أي المرور بالمستويات الوظيفية المختلفة – أو لحصولهن على المؤهل العلمي الملائم للمنصب القيادي " **(خياط : ١٩٩٥م , ٢٠٨)** . كما بين الجدول السابق كذلك الفئة الأخيرة , والتي لم تمنح أي نوع من الصلاحيات بواقع أربع مشاركات وبنسبة ٥,٧١% من المجموع الكلي البالغ ٧٠ مشاركة كما بيّن الجدول كذلك حقلاً دون إجابة بواقع أربع مشاركات وبنسبة بلغت ٥,٧١% .

والسؤال الذي يمكن أن يثار في هذا المقام هو : ما الأسباب التي تقف خلف منح الصلاحيات لمن هن في مركز القيادة ؟ وستجيب السطور اللاحقة عن هذا السؤال من خلال تحديد مجموعة من العناصر التي لها دور في هذا الأمر .

٢٣. أســباب مــنح الصــلاحيات للمشــاركات فــي الدراسة :

اســتكمالاً لمــا ورد فــي الجــدول رقــم (٢٢) عــن مــدى الصلاحيات التـي تمـنح لمديرة المكتبة أو مركز المعلومات , يوضـح الجدول رقم (٢٣) الأسـباب التي تمنح بموجبها مديرة المكتبة أو القسـم أو المركز هذه الصلاحيات .

الجدول رقم (٢٣)

أسباب منح الصلاحيات للمشاركات في مجتمع الدراسة

أسباب منح الصلاحيات	العدد	%
ثقة المسؤولين في قدراتك الوظيفية	٢٠	٢٨,٢٧
التأهيل العلمي	٩	١٢,٨٦
الخبرة وطول سنوات الخدمة	١٢	١٧,١٤
قواعد اعتمدت من الإدارة المشرفة	١٤	٢٠
جميع ما ذكر أعلاه	٩	١٢,٨٦
بدون إجابة	٦	٨,٥٧
المجموع	٧٠	١٠٠

وقـد احتلـت ثقـة المسـؤولين في مديرة المكتبة أو مركز المعلومـات الأولويـة فـي الإجابـات حيـث بلـغ عددهـن ٢٠ مشـاركة بنسـبة ٢٨,٥٧% من المجموع الكلي للمشاركات الـبالغ ٧٠ مشـاركة . فالـثقة فـي القدرات الوظيفية للمديرة أهلـتها لأن تحظى بمجموعة من الصلاحيات التي تساعدها علـى صنع القـرار . ولا شـك أن هذه الثقة لم تأت من فراغ

بـل نبعـت مـن واقع العمل وممارسـته بشـكل كامل و بجدارة كافـية . تـلا ذلـك مـن حيـث أهمـية الأسـباب الموجبة لمنح الصـلاحيات , القواعـد المعـتمدة مـن قـبل الإدارة المشـرفة وذلـك بواقـع ١٤ مديـرة وبنسـبة ٢٠% . أمـا الخـبرة وطـول سـنوات الخدمـة فقـد جـاءت فـي الدرجـة الثالـثة مـن حيث الأهمـية حيـث بلـغ عـدد اللاتـي يعـتقدن بهـذا السـبب ١٢ مشـاركة بنسبة ١٧,١٤% من المجموع العام للمشـاركات . كمـا تسـاوى السـببان الآخران المانحان للصلاحية كما يظهر فـي الجـدول رقم (٢٣) وهما التأهيل العلمي وجميع ما ذكر أعـلاه (جمـيع العوامل السـابقة) حيث وردت بالعدد نفسه (٩) والنسـبة نفسـها (١٢,٨٦%) . ونسـتنتج مـن العـرض السـابق للجـدول (٢٣) تمـتع بعـض مديـرات المكتـبات ومراكز المعلومـات المشـاركات فـي الدراسـة الحالـية بـبعض الصـلاحيات التـي منحـت لهـن نتـيجة لأسـباب دفعـت لهـذه الصـلاحية . ولكـن يـبدو أن المـرأة المديـرة لـم تقـنع بعـد بالصـلاحيات الممـنوحة لهـا وهـذا مـا تؤكـده "عائشـة الحسـيني" بقولهـا : " إن القـيادات النسـائية تطالـب بمزيد مـن الصـلاحيات فـي مجالات مختلفة من الإدارة , كما اتضح أن القـادة والمشـرفين لا يمـانعون فـي إعطـاء المـرأة كـل الصلاحيات شـريطة أن تكون تلك الصلاحيات محصورة داخل قطاعاتها النسائية , وأن لا تمارس أي نوع من السلطة خارج أقسـامها حـتى ولـو كانت مرتبطة بعملها وتؤثر فيه " **(الحسيني : ١٩٨٨م ,٢٧٧).**

٢٤. الأسس الإدارية التي تأخذ بها المشاركات في مجتمع الدراسة :

لا بد أن يعتمد مدير أو مديرة أي دائرة أو منشأة ما على ممارسة مهامها الإدارية في ضوء أسس وقواعد علمية سليمة , يتوافر لديه أو لديها الحد الأدنى من القدرات والخبرات الإدارية اللازمة لذلك الموقع . وبسؤال مجتمع البحث عن الأسس التي تأخذ بها مديرة المكتبة أو المركز , جاءت الإجابات متفاوتة كما يظهر في الجدول رقم (٢٤) .

الجدول رقم (٢٤)
الأسس التي تأخذ بها المشاركات في الدراسة لممارسة مهامهن الإدارية

أسس ممارسة المهام الإدارية	العدد	%
أسس الإدارة العلمية	١١	١٥,٧١
الاجتهاد الشخصي	١٢	١٧,١٤
المعايشة والاحتكاك اليومي بالعمل	٣٢	٤٥,٧١
المشورة ومقترحات الآخرين	١٥	٢١,٤٣
المجموع	٧٠	١٠٠

وفي الجدول رقم (٢٤) يتبين لنا أن على مديرة المكتبة أو مركز المعلومات أن تمارس مهامها الإدارية على قدر من الدراية بأسس معينة تعينها في أداء مهامها اليومية . ويأتي في مقدمة هذه الأسس المعايشة والاحتكاك اليومي بالعمل بواقع ٣٢ مشاركة ونسبة ٤٥,٧١% من المجموع الكلي للمشاركات , وهذا يعني أن المعايشة اليومية لجو العمل , وما يتولد عنه من إفرازات هو الأساس الذي تعتمد

علـيه المسـؤولة فـي مزاولة عملها , في حين أن المشورة تأتي بواقع ١٥مشاركة وبنسبة ٢١,٤٣% من إجمالي العدد الـبالغ ٧٠ مشـاركة , فمشـورة الآخرين ومقترحاتهم أساس تعـتمد علـيه مديرات المكتبات لأداء مهامهن الإدارية وخاصة إذا استدعى الأمر ذلك لأي سبب من الأسباب أو طارئ من طـوارئ العمـل. كما أن الاجتهاد الشخصي بالرأي والتصرف جـاء بعـدد ١٢ مشـاركة ونسـبة ١٧,١٢% مـن مجمـوع المشـاركات العـام . فهـؤلاء المسـؤولات يجـتهدن برأيهـن وأحـياناً بتصـرفاتهن فـي ظـروف تتطلـب ذلـك , إلا أنهـن بخبرتهـن الإداريـة يدركـن أنهـن باجتهاداتهـن تلـك يحسـن التصـرف , وأنهـن يسـعين إلـى مصـلحة العمـل أولاً وأخـيراً. وبـنظرة أخـرى علـى الجـدول (٢٤) نلحـظ أن أسـس الإدارة العلمـية لم يأخذ بها إلا ١١ مشاركة فقط وبنسبة ١٥,٧١% من مجموع المشاركات العام البالغ ٧٠ مشاركة. ويتضح هنا أن هـذا الأسـاس هو أقل الأسس عدداً ونسبة في حين أن المفـترض أن يكـون أكـثرها عدداً وأعلاها نسبة , وربما يعود ذلك في اعتقاد الباحثة إلى الجهل بأسس و الإدارة العلمية ومـبادئها, فلـم يسـبق لهـن دراسـتها أو ممارستها أو حتى الـتعرف العـام إلـى أسسـها وقواعدها . كما أن قلة عدد من يـأخذ بهـا فـي مجـال العمـل دلـيل صـريح علـى أن مديـرات المكتـبات ومراكـز المعلومـات لـيس لديهـن المعلومـات ولا المهـارات الإداريـة المطلوبـة التـي تقوم على أسس علمية صـحيحة مـن خـلال الدراسـة أو التخصص أو الاطلاع أو تنمية القـدرات بـالدورات والـندوات، وإنمـا تمـارس مهامها الإدارية

مـــن واقـــع العمـــل اليومـــي , والاجـــتهادات الشخصـــية والمشاورات والمقترحات الخارجية .

د. صناعــة القــرار :

وهـو العنصر الـرابع مـن محـور الإدارة العلمية , ويشـتمل علـى عـدد مـن المتغـيرات الرئيســة التـي عولجت في ثنايا الدراسـة كما سـتكشـف عن ذلك السـطور اللاحقة :

٢٥. حـق إصـدار القـرارات دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة :

صـناعة القـرار من مسـتلزمات العمل الحتمية لمن يرأس دائـرته أو أحد الفروع أو القسـم الذي يعمل به أياً كان موقعه , فهو لا بد أن يصدر قرارات تفرضها طبيعة العمل الذي يؤديه ويقـوم علـيه . مـن هذا المنطلق فإن مديرة المكتبة أو مركز المعلومـات , أو أية إدارة نسـائية أخرى تكون تابعة لجهة من الجهـــات الحكومـــية يـــتأثر أداؤهـــا الإداري تأثـــراً مباشـــراً بالمســتويات الإداريـة العليا التي ترأسـها , والتي ليسـت بيد المـرأة في أغلب الأحوال , حيث إن القرار فيما يخص القطاع النســائي يقع في يد الرئيس المباشـر (الرجل) . وفي هذا الوضـع تقـوم المـرأة فقـط بالإشـراف علـى تنفـيذ مـا رسـم وخطـط لهـا مـن سـياسـات . وحتى لو توفرت الإدارات الكثيرة المتعددة وتوفرت الأعداد الكبيرة من النسـاء المؤهلات علمياً وسـلوكياً لتحمل المسـؤوليات الإدارية , فذلك وحده غير كاف لصـقل شـخصـية المـرأة ,وإيجاد القائدة ما دامت لم تمارس

عملها في موقع الإشراف على التنفيذ على باقي النساء العاملات تحت إدارتها .

وطبيعي أن يعتبر ذلك عائقاً مباشراً للمرأة في ابتعادها عن مواقع اتخاذ القرار ، فالقرارات تتخذ من قبل الإدارات العليا (الرجال) دون أن تسنح لهم الفرصة في أغلب الأحيان لتحسس المطلوب حتى يتمكنوا من توفير الظروف المناسبة لإسهام المرأة المسؤولة المديرة بشكل فاعل في جهود بناء المجتمع الجديد . وخير مثال على ما سبق ذكره تمسك الرجل بالسلطات العليا , واتخاذ القرار , والسيطرة على المراكز القيادية والإدارة العليا حتى في الأجهزة المنشأة لخدمة المرأة **(الحسيني : ١٩٨٨م ,١١٥ - ١١٦)** . وبسؤال الباحثة للمديرات المعنيات في مكتبات ومراكز معلومات البحث عن إمكانية إصدار قرار دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة جاءت الإجابة على النحو الموضح في الجدول (٢٥).

الجدول رقم (٢٥)
أحقية صناعة القرار دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة

أحقية صناعة القرار دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	١٧	٢٤,٢٨	٤٧	٦٧,١٤	٦	٨,٥٧	٧٠	١٠٠

تبين من الجدول رقم (٢٥) أن الغالبية وعددهن ٤٧ من المشاركات في الدراسة بنسبة ٦٧,١٤% لا يملكن حق

إصدار أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة المباشرة أو المشرفة , وتبرز هنا مركزية الإدارة بشكل جلي وواضح بحيث إن أية مديرة لقسم أو لمكتبة لا يمكنها التصرف أو ممارسة دورها الإداري بإصدار قرار ما إلا بالرجوع إلى إدارتها المباشرة والرفع لها بذلك , ليمكنها بعد ذلك إما تنفيذه إن أخذت الموافقة عليه أو إلغائه إن كان العكس . وترى الباحثة أن هذا مما يضعف موقف تلك المسؤولة وأداءها أمام موظفات القسم وعاملاته, خاصة إذا كانت هذه القرارات بسيطة في محتواها , وليست ذات أثر يذكر إلا لمجرد ضبط العمل والسيطرة عليه. كما أورد الجدول (٢٥) عدد من يملكن حق إصدار القرار من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات, ولم يتجاوز عددهن ١٧مشاركة بنسبة بلغت ٢٤,٢٨% من العدد الإجمالي للمشاركات البالغ ٧٠ مشاركة . وبنظرة سريعة أخرى إلى الجدول السابق للمقارنة يمكن ملاحظة الفارق الكبير بين الرقمين والنسبتين فيما يتعلق بمن يستطعن ممارسة ذلك الحق , ومن لا يستطعن ممارسته مما يوحي بمحدودية القدرة الإدارية لهؤلاء المسؤولات في ممارسة أعمالهن الإدارية وهناك ست مشاركات في الدراسة بنسبة ٨,٥٧% أحجمن عن الإجابة عن هذا السؤال المتعلق بأحقية صناعة القرار دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة .

٢٦. نقض الإدارة المشرفة للقرارات الصادرة عن المديرات :

لمعرفة ما إذا كانت الإدارات المشرفة على الأقسام النسائية بالمكتبات ومراكز المعلومات التي شاركت في مجتمع الدراسة الحالية قد نقضت قرارات صدرت عن المديرات، تم توجيه سؤال بهذا الخصوص للمشاركات في الدراسة , وجاءت إجاباتهن كما هو مبين في الجدول رقم (٢٦) .

الجدول رقم (٢٦)
نقض الإدارة المشرفة للقرارات الصادرة عن المديرات

نقض الإدارة المشرفة للقرارات	العدد	%
نعم	٤	٥,٧١
لا	٣٩	٥٥,٧١
لا أدري	١٩	٢٧,١٤
بدون إجابة	٨	١١,٤٣
المجموع	٧٠	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢٦) أن إجابات المشاركات في الدراسة متفاوتة إلى حد كبير حيث أجابت ٣٩ مشاركة بنسبة ٥٥,٧١% من العدد الإجمالي للمشاركات البالغ ٧٠ مشاركة أن الإدارات المشرفة عليهن لم تنقض لهن قرارات أصدرنها من قبل في مجال العمل , وذلك توجه جيد ومحمود من قبل تلك الإدارات , فهي بهذا التوجه تدعم موقف مسؤولات تلك المكتبات والمراكز، وتثبت ما يتخذنه من قرارات هدفها بالدرجة الأولى مصلحة العمل, وخدمة الصالح العام . أما من لا يعلمن عن قراراتهن ما مصيرها وإلى ما انتهى الأمر بها فيبلغن ١٩ مشاركة بنسبة ٢٧,١٤ % من إجمالي العدد العام للمشاركات , ومن المعروف أن

مـن طبـيعة الأداء اليومـي للعمـل أن يـتم الرفع من الأقسام الصغيرة إلى الإدارات المباشرة رأساً بمتطلبات العمل , وإذا لـم تـتم المـتابعة أو التعقيـب فـإن الإدارات الأصـغر لا تـدري غالباً عما تم الرفع عنه , إلا إذا أخطرت الإدارات العليا الأصغر مـنها بمـا تـم بعـد ذلـك . ويشـير الجدول (٢٦) بعد ذلك إلى مـن تـم نقـض قراراتهن فعلاً , ويبلغن أربع مشاركات بنسبة بلغـت ٥,٧١% , ويلاحـظ هـنا أن العـدد قلـيل جـداً وكذلـك النسـبة مقارنـة بـأعداد المشـاركات الـبالغ٧٠ مشاركة . ولا شـك أن تدنـي هـذه النسـبة يعطـي شعوراً بالارتياح إلا أننا لانعلـم عـن الأسـباب التـي دعـت إلى نقض هذه القرارات , فربما يكون النقض في صالح العمل , وربما يكون العكس هو الصحيح فـالأمور لا تؤخذ على علاتها في كثير من الأحوال . كمـا أوضـح الجـدول المذكـور كذلـك أن ثمانـي مشـاركات بنسـبة ١١,٤٣% لـم يجبـن عـن السـؤال المـتعلق بـنقض الإدارة المشـرفة للقـرارات الصـادرة عـن مديـرات المكتـبات ومراكز المعلومات في المجتمع قيد البحث .

٢٧. استشـارة الإدارة المشـرفة للمشـاركات فـي الدراسة في إصدار القرارات :

تعتمد بعض الإدارات مبدأ الاستشارة في العمل من باب إشـراك أقسـامها وموظفـيها فـي صناعة القرار , والاستفادة مـن الكفاءات المتميزة , وذوي الخبرات القديرة . ولا شـك أن ذلـك مـنحى جيد ومطلوب يشعر معه الجميع بمرونة الإدارة وديمقراطيـتها فـيما تـتخذه مـن قرارات . كما أن ذلك يفسح

المجال للأخذ بمبدأ المشاركة للجميع , وتبادل الرأي والمشورة , والمشاركة في صنع المسؤولية وتحملها. وينطبق هذا الحال على الحقائق الواردة في الجدول رقم (٢٧) الذي يشير إلى مدى تحقق مبدأ الاستشارة لمديرات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في البحث وذلك على النحو الآتي :

الجدول رقم (٢٧)
استشارة الإدارة المشرفة للمشاركات في الدراسة في إصدار القرارات

الاستشارة في	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
إصدار القرارات	٣٣	٤٧,١٤	٢٩	٤١,٤٢	٨	١١,٤٣	٧٠	١٠٠

ويوضح الجدول رقم (٢٧) أن ٣٣ مشاركة بنسبة ٤٧,١٤ % من إجمالي المشاركات أجبن بتحقق مبدأ الاستشارة من قبل الإدارات المشرفة , وأحياناً الإدارات العليا لهن في إصدار قرارات ذات علاقة بعمل المكتبة أو المركز . كما أوضح الجدول كذلك أن ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٢% أجبن بعدم تحقق ذلك المبدأ لديهن في مجال العمل . وبإلقاء نظرة سريعة على الجدول وعقد مقارنة بسيطة بين العددين والنسبتين السابقتين بمن أجبن بتحقق الاستشارة وبمن أجبن بعدم تحققها , نلحظ أن الفارق بينهما بسيط جداً , وأن النسبة كانت منخفضة والمؤمل أن تكون هذه النسبة أقل من ذلك بكثير , وذلك حتى تحظى مديرة المكتبة أو

المركز بالثقة الكاملة والمكانة التي تليق بدورها القيادي الرائد الذي تضطلع به, كما بيّن الجدول السابق كذلك أن عدد اللاتي لم يجبن عن السؤال المتعلق باستشارة الإدارة المشرفة في صنع القرار بلغ ثماني مشاركات بنسبة ١١,٤٣% من العدد الإجمالي للمشاركات البالغ ٧٠ مشاركة .

هـ. الإشراف (الرقابة) :

العنصر الخامس من عناصر الإدارة العلمية , هو الإشراف الذي يحتوي بدوره على مجموعة متغيرات كما ستكشف عن ذلك الصفحات اللاحقة.

ويقصد بالإشراف أو الرقابة والمتابعة الوسيلة التي تستطيع بها إدارة المكتبة أو مركز المعلومات أن تحدد ما إذا كانت الأهداف التي رسمت , وخطط البرامج التي أعدت، قد تحققت بكفاءة في الوقت المناسب وبالإمكانات المادية والبشرية التي سبق وأن حددت لها , وتخضع كل الأنشطة والبرامج التي تؤدى أو تمارس في المكتبة أو مركز المعلومات لصورة معينة من المتابعة أو الرقابة , وهي ليست من الأمور اليسيرة بل تعتبر من أشق الأمور وأصعبها حيث إن ذلك يتطلب البحث الجاد لمعرفة المعايير الموحدة , ومدى مناسبتها لمجتمع المكتبة , كما أن هذا العمل يتوقف على حسن أدائه والقيام به من قبل القائمين عليه والمنفذين له لأنه يعتمد بشكل كبير على حسن التصرف والإدراك الكامل للمسؤولية **(الهادي : ١٩٨٢م ,٧٧)** .

وتعـد الـرقابة مـن عناصـر الإدارة العلمـية المهمـة التـي تضـبط سـير العمـل , وتسـاعد علـى زيادة معدلات الإنتاجية فـيه , إذا أحسـن استخدامها , وطبقت بقواعد إدارية سـليمة . ولمعـرفة ذلـك فـي مجـتمع البحـث الحالـي فقـد تـم طرح سـؤال بهـذا الخصوص, وجاءت الردود على النحو الموضح في الجدول رقم (٢٨) .

الجـدول رقم (٢٨)
مراقبة الإدارة المشرفة للأداء اليومي في العمل

الرقابة اليومية على العمل	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٤٥	٦٤,٢٩	٢٠	٢٨,٥٧	٥	٧,١٤	٧٠	١٠٠

٢٨. مراقـبة الإدارة المشـرفة لـلأداء اليومـي فـي العمل :

ومـن الجـدول رقـم (٢٨) يتضـح أن الـرقابة علـى مكتبات الأقسـام النسـائية مـتحققة فعـلاً حيث أجابت ٤٥ مشـاركة بنسـبة ٦٤,٢٩% مـن إجمالـي المشاركات في الدراسـة أن الـرقابة اليومـية موجـودة لمـتابعة العمـل , وتـتم عـن طريق الإدارة المشـرفة علـى المكتـبة أو مركـز المعلومـات . كمـا وضـح الجدول كذلك أن ٢٠ من المشـاركات بنسـبة ٢٨,٥٧% مـن مجمـوع المشـاركات السـبعين ذكـرن فـي إجاباتهن أن ليس هناك رقابة يومية على أدائهن في العمل , وإنما تسـير الأمـور إجمـالاً بشـكل طبيعـي وعفوي . أما خمس مشاركات

بنسبة ٧,١٤% فلم يجبن عن السؤال المتعلق بمراقبة الإدارة المشرفة للأداء اليومي في العمل .

ويعتبر كثيرون أن الرقابة أثقل الأعباء الإدارية , فممارستها تتطلب قدراً مناسباً من الحكمة والحصافة الإدارية . علاوة على أن من يمارسها لا بد أن يكون ملماً بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين , لأن الإفراط فيها يؤدي إلى نتائج سلبية , ويقلل من دافعية الموظفين **(دياب : د.ت ,٢٠٩)** . وبتحقق تطبيق مبدأ الرقابة على المكتبات ومراكز المعلومات في مجتمع البحث كان لا بد من سؤال المديرات في تلك المكتبات عن نوع الرقابة التي تمارس عليهن , وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٢٩) .

٢٩. نوع الرقابة على العمل :

صلة لما ذكر بالجدول رقم (٢٨) وتحديداً لنوع الرقابة التي تطبق في العمل فإن الجدول رقم (٢٩) يبين أن رقابة داخلية أو ذاتية تتم داخل المكتبة عن طريق أنظمة العمل الموضوعة , وتكون من مسؤولية السلطة التي يمثلها مدير المكتبة أو من يتلوه من سلطات الأمر الذي ينسجم مع ما ذهب إليه أحد المهتمين بالمجال **(الهادي : د.ت ,١٩٨٢م ,٢٨١)** . ويوضح الجدول رقم (٢٩) أهم النشاطات التي تتم الرقابة عليها .

الجدول رقم (٢٩)
نوع الرقابة على العمل

نوع الرقابة على العمل	العدد	%
رقابة على أوقات الدوام	٣١	٤٤,٢٩

٣٨,٥٨	٢٧	رقابة على الإجازات الاضطرارية
٥,٧١	٤	رقابة على أسلوب التعامل مع الموظفات
٧,١٤	٥	رقابة على خدمات المكتبة للمستفيدات
٤,٢٨	٣	رقابة من نوع آخر
١٠٠	٧٠	المجموع

وكما يتضح من الجدول المذكور فإن رقابة داخلية من قبل المديرات أو المسؤولات تطبق في العمل , وتشمل أولاً رقابة على التقيد بأوقات الدوام من حضور وانصراف , وقد أجابت المشاركات عن ذلك بواقع ٣١ مشاركة من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات ونسبة ٤٤,٤٩% . يلي ذلك من حيث الأهمية الرقابة على الإجازات الاضطرارية , والتي قد تكون ظاهرة في حد ذاتها من حيث كثرتها , وأحياناً سوء استخدامها , وقد بلغ عدد المشاركات في هذا الصدد ٢٧ مشاركة بنسبة ٣٨,٥٨% . تلي ذلك الرقابة على خدمات المكتبة للمستفيدات وذلك بواقع خمس مشاركات بنسبة ٧,١٤% من المجموع العام البالغ ٧٠ مشاركة . ولا شك أن هذا العدد قليل جداً , وقد يكـــون السبب في ذلك هو ثقة الإدارات المشرفة التي تتولى خدمة المستفيدات , فهي ما وجدت إلا لذلك الغرض , ولا يلزم أن تكون هناك رقابة يومية على مثل تلك الخدمات . أما من حيث الرقابة على أسلوب التعامل مع الموظفات فإن ذلك متحقق بإجابة أربع مشاركات من مسؤولات المكتبات وبنسبة ٥,٧١% , وقد تكون مثل هذه الرقابة قليلة التطبيق في كثير من المكتبات إلا أنها واردة ومتحققة في البعض الآخر , بحيث تتم الرقابة

علـى طـريقة الإدارة أو أسـلوب مديرة المكتبة أو المركز في الـتعامل مـع الموظفـات , وكيفـية ذلـك الـتعامل , وهـل الموظفـات راضـيات عـن أسـلوب الإدارة معهـن أم أن هـناك أوضـاعاً غـير مرضـية بحيـث يـنعكس ذلـك سـلباً علـى أداء العمـل . ولا شـك أن جـو العمل إذا كان مشحوناً بسلوكيات غـير مرضـية للطرفيـن فذلـك يـؤدي إلـى اخـتلال فـي أداء الموظفـات , وانشغالهن بالتالي بممارسات بعيدة تماماً عن العمـل , لـذا فإنـه مـن الأفضل تطبيق مثل تلك الرقابات بين وقت وآخر لضمان سلامة جو العمل, وخلوه من المشكلات . وذكـرت ثلاث مشاركات وبنسبة ٤,٢٨% أن هناك رقابة من نـوع آخـر تحـدث بين فترة وأخرى مثل الرقابة على جميع ما سـبق ذكـره من حيث أوقات الدوام , والإجازات الاضطرارية , وعلـى أسـلوب الـتعامل مـع الموظفـات ، وعلـى خدمـات المكتـبة المقدمـة للمسـتفيدات , وفـي أحـيان أخـرى يكون هـناك رقابـة علـى بعـض الكتـب الموجـودة بالمكتـبة أو في إعارتها الداخلية والخارجية .

وتذكـر " نسـرين خـياط " فـي هـذا المجـال أن القـيادات النسـائية العاملـة فـي القطـاع العـام تمـارس الدور القيادي الـذي يتضـمن عـادة وظـائف التوجـيه والمـتابعة, والتي هي فـي الأساس من مهام القيادة الإدارية , أما بالنسـبة للأدوار الأخـرى مـثل مراقـبة الـدوام أو التوقـيع علـى المعـاملات , فعلـى الـرغم مـن أنـه لا يمكـن اعتـبارها مـن أسـاسـيات

العملـية القـيادية إلا أنها تؤكد زيادة الأعباء ومسؤوليات هذه الفئة **(خياط : ١٩٩٥م , ٢٠٨)** .

٣٠. تطبـيق اللوائـح والأنظمـة الإداريـة مـن قـبل مجتمع الدراسة :

تعمـد كثـير مـن الجهـات والهيـئات الحكومية إلى تطبيق اللوائـح والأنظمـة الرسـمية الصـادرة إليها من هيئات عليا أو المرسـومة لهـا سـلفاً . وطبيعي أن تطبيق هذه اللوائح هي مـن مستلزمات العمل إن لم تكن من أساسياته التي لا غنى عنها.

كمـا أن تطبـيق تلـك الأنظمـة واللوائـح يضـمن تحقـيق الـتماثل والـتعادل بيـن جمـيع الموظفين , فيسير العمل في أفضل صوره وأحسـن حالاته كما رسـم وخطط له .

ولمعرفة مدى تطبيق هذه الأنظمة واللوائح على مجتمع البحـث تـم طـرح سـؤال بهـذا الخصوص , وجاءت إجابته كما في الجدول رقم (٣٠) .

الجدول رقم (٣٠)
تطبيق مجتمع الدراسة للوائح والأنظمة الإدارية

مدى تطبيق اللوائح والأنظمة الإدارية	العدد	%
بشكل تام	٤٣	٦١,٤٣
بشكل جزئي	١٠	١٤,٢٩
بحسب الظروف وحال الموظفات	١٧	٢٤,٢٨
لا تطبق أبداً	-	-
المجموع	٧٠	١٠٠

ويتضح من الجدول رقم (٣٠) أن ٤٣ مشاركة بنسبة ٦١,٤٣% قد طبقن جميع اللوائح والأنظمة بشكل تام . وتلك خطوة جيدة ورائدة أن تطبق مثل تلك الأنظمة إذا كانت في مصلحة العمل والعاملين أولاً وأخيراً , في حين أن تطبيق اللوائح والأنظمة بحسب الظروف وحال الموظفات أجابت عنه ١٧ مشاركة بنسبة ٢٤,٢٨% من المجموع الكلي البالغ ٧٠ مشاركة , وذكرن أنهن يراعين ظروف العمل وأحوال الموظفات , بحيث إن ذلك لا يؤثر على جو العمل , ولا يؤدي إلى الإخلال به , ويحقق في الوقت نفسه راحة الموظفات وتقدير ظروفهن وظروف العمل المفاجئة . أما تطبيق اللوائح بشكل جزئي فأجابت عنه ١٠ مشاركات بنسبة ١٤,٢٩% من المجتمع الكلي للدراسة . وقد أجمعت جميع المكتبات المشاركة على عدم الإجابة عن الحقل الأخير من الجدول (لا تطبق أبداً) وهي بإجماعها على ذلك تؤكد أنها ملتزمة بكل اللوائح والأنظمة , ولكنها تتفاوت في مدى تطبيقها لها كما سبقت الإشارة إلى ذلك, وبذلك تكون الرقابة الإدارية متحققة بصورة كاملة خاصة وأنها تعنى بفحص أنظمة العمل وأساليبه في المكتبات الجامعية , وتحرص على معرفة مدى كفاية هذه القوانين والقرارات واللوائح والنظم عند العمل بها لتيسير دفة العمل بالمكتبة (**دياب : د. ت ,٢١٣)** .

و. إدارة الموارد البشرية :

العنصر السادس من عناصر الإدارة العلمية هو إدارة الموارد البشرية , ويحتوي بطبيعة الحال على مجموعة من المتغيرات التي سيتم معالجتها في الصفحات اللاحقة :

٣١. كيفية توظيف العاملات في المكتبة أو مركز المعلومات :

يمكن أن يطلق على مفهوم إدارة الموارد البشرية مسميات أخرى عديدة مثل إدارة علاقات الموظفين كما سماها كل من " جوهانسن" و " بيج" , وقد عرفاها في قاموسهما الشهير (القاموس الإداري العالمي) " بأنها إدارة علاقات الموظفين , وهي مسؤولة عن إعطاء المشورة وابتكار وتنفيذ السياسات والإجراءات الخاصة بالعاملين التي قد تشمل كل ما يأتي أو بعضه: اختيار العاملين وتعيينهم, التدريب , بناء سلم الرواتب والأجور ومراجعته, تحديد المزايا الإضافية , تقييم الوظائف , قياس الأداء , العلاقات العامة , أمن العاملين وصحتهم ورفاهيتهم, تخطيط القوى العاملة , التنمية الإدارية ... إلخ"؛ فإدارة الموظفين إذاً هي استخدام الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة, والإدارة الفعالة للموظفين هي تلك التي تربط بين واجبات الموظفين ومسؤولياتهم وبين برامج المؤسسة وأهدافها ربطاً مباشراً , وإذا كانت إدارة الموظفين في بعض المكتبات تتشابه مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى , فإن المشتغلين في حقل المكتبات

يـنظرون إلى العديد من أنشطة الموظفين على أنها أنشطة متمـيزة ذات طـابع خـاص **(البـنهاوي : ١٩٨٤م , ٩)** . علـى أن وظـيفة المكتبـي المؤهل لها ما يميزها فهي وظيفة تتطلب أحكامـاً ناضـجة ,ويمـنح صاحبها صلاحيات ومسئوليات إدارية معيـنة , وينـتظر مـن شـاغلها المـبادرة وتطويـر سياسـة المكتـبة , والتـي يتمـتع صـاحبها بمعـرفة واسـعة بـالدور الببليوجرافي لمكتبة البحث , وخلفية علمية ولغوية عالية .

ومـن المعـروف أن لتوظـيف العـاملات فـي كثـير مـن القطاعـات آلـيات متعددة فمنها ما يتم عن الطريق الرسمي , ومـنها مـا يـتم عـن طـريق الترشـيح والمفاضلة, وبالنسبة لمكتـبات البحـث فـإن الجـدول رقـم (٣١) يوضـح الحقائـق المتصلة بهذا الجانـب .

الجـدول رقم (٣١)
أساليب توظيف المشاركات في مجتمع الدراسة

أساليب التوظيف	العدد	%
توجيه مباشر من المؤسسة الأم أو الإدارة المشرفة	٤٧	٦٧,١٤
المقابلات الشخصية	٦	٨,٥٧
أساليب أخرى	٩	١٢,٨٦
بدون إجابة	٨	١١,٤٣
المجموع	٧٠	١٠٠

يتضـح مـن الجـدول رقـم (٣١) أن أغلـب طـرق توظـيف العـاملات بالمكتـبة , يـتم بتوجيه مباشر من المؤسـسة الأم أو الإدارة المشـرفة بحيـث تحـول الموظفـة إلى المكتبة بعد أن تمـر بجمـيع الإجـراءات الرسـمية , وقـد تكـون مـن خـارج

المؤسسة أو من داخلها , وقد تكون ممن سبق لها العمل في إدارة ما من إدارات تلك المؤسسة . ذلك ما أوضحته ٤٧ مشاركة بنسبة ٦٧,٤١ % من العدد الإجمالي للمشاركات البالغ ٧٠ مشاركة . وبذلك نستنتج أن أغلب طرق التوظيف لا تتحقق إلا من خلال قنوات رسمية , وبتوجيه من الإدارات العليا والإدارات المشرفة . يلي ذلك من حيث الكيفية أساليب أخرى , وقد أجابت عنها ٩ مشاركات بنسبة ١٢,٨٦ % . ويقصد بهذه الأساليب , الوسائط الشخصية أو الشفاعات الخاصة لبعض الموظفات وقد حققت نسبة لا بأس بها . أما المقابلات الشخصية فلها دورها حيث أجابت ست من المشاركات بنسبة ٨,٥٧% عن أثر ذلك الأسلوب البالغ لمعرفة شخصية المتقدمة إلى العمل , ومدى ثقافتها وقدرتها على ممارسة العمل , فلها أثرٌ واضح في تقييم الشخصية إجمالاً , والفوز بالوظيفة في المكتبة .

وفي هذا المجال يذكر أحد المختصين أن المكتبة تستعين بالمقابلة الشخصية لاستكمال الموضوعات التي سبق الحصول عليها من استمارة الطلب والاختبارات , ويستطيع من يجري المقابلة قياس معرفة المتقدم لمجال اختصاصه بسؤاله أسئلة محددة , وتقييم إجابته عنها . وتفيد المقابلة الشخصية أيضاً في اكتشاف مميزات طالب الوظيفة التي لا يتيسر اكتشافها بالطرق الأخرى , ويمنح الشخص المتقدم للوظيفة فرصة السؤال عن بعض جوانب الوظيفة لاستيضاح بعض ما جاء باستمارة الطلب **(البنهاوي**

: ١٩٨٤م, ٢١) . كما أن ثماني مشاركات بنسبة ١١,٤٣% لم يجبن عن السؤال المتعلق بكيفية توظيف الموظفات في المكتبة أو مركز المعلومات.

٣٢. تدريب الموظفات دورياً على الجديد من العمل :

كثيراً ما يعطي تجديد العمل وتحديثه تجديداً لروح العامل على الإنتاج بفعالية أكثر وأكبر . ولا يتحقق هذا التجديد والتحديث إلا بالتدرب على الجديد بشكل مستمر . ويعتبر التدريب من أوثق الأمور ارتباطاً بالسياسة الوظيفية التي تنتهجها المكتبة , كما يعتبر أيضاً أحد العناصر الأساسية لتحديد مدى صلاحية المكتبة ودقة أدائها المكتبي . ولعل من الضروري التأكيد بأن اختيار الموظفين ليس هو نهاية المطاف بل يفضل في كثير من الأحوال تدريبهم على الأعمال الوظيفية لأجل إتقانها , والتمكن من أدائها , ورفع مستوى كفاءة الموظفين العلمية والعملية إلى أقصى الحدود الممكنة , وبذلك فإن التدريب ضرورة لازمة لكل موظف للتعرف إلى أجزاء عمله وتفاصيله المختلفة , وليتهيأ للإلمام بأعمال تدخل في دائرة اختصاصه **(دياب : د. ت , ١٧٤)** . ولمعرفة مدى تدريب الموظفات في مجتمع البحث تم طرح سؤال بهذا الخصوص , وجاءت الردود على النحو الموضح في الجدول رقم (٣٢) .

الجدول رقم (٣٢)
تدريب الموظفات دورياً على الجديد من العمل

تدريب	نعم	لا	بدون	%	المج	%

الموظفات دوريًا على الجديد من العمل	العدد	%	العد د	%	إجاب ة		موع	
	٢٥	٣٥, ٧١	٣٦	٥١, ٤٣	٩	١٢, ٨٦	٧٠	١٠٠

وكما يظهر من الجدول رقم (٣٢) الذي يتعلق بتدريب موظفات المكتبة أو المركز بشكل دوري على الجديد من العمل , أي ما يستجد فيه , ويستدعي التحاق الموظفات بدورات تدريبية , وكمثال على ما سبق : فلو افترضنا أن مكتبة ما ترغب في تحويل نظام الفهرسة لديها من الفهرس البطاقي إلى الفهرس المحسب فإن عملاً كهذا يستدعي جهداً , ويتطلب خلفيات علمية جيدة للقيام به وتنفيذه , كما أن أغلب الموظفات في العادة ليس لديهن الخلفية الكافية لممارسة ذلك العمل الجديد مما يتطلب عقد دورات تدريبية أو التحاقهن ببرامج تدريبية في قطاعات ذات علاقة بمجال العمل . وقد أجابت ٣٦ مشاركة بنسبة ٥١,٤٣% من مسؤولات المكتبات والمراكز المشاركة في مجتمع الدراسة بأن ليس هناك تدريب على الجديد من العمل في مكتباتهن أو الأقسام اللاتي يرأسنها . وهذه نسبة كبيرة إلى حد تعطي انطباعاً يوحي بعدم الحرص على تطوير العمل وتحسين أدائه لدى الإدارات العليا للمكتبة أو المركز . في حين أن ٢٥ مشاركة بنسبة ٣٥,٧١ % من إجمالي العدد البالغ ٧٠ مشاركة أجبن بأنه يتم عقد دورات تدريبية على كل ما يستجد في طبيعة العمل . وترى الباحثة أن التفاوت في هذا الإطار قد يكون عائداً إلى اختلاف طبيعة المكتبات المشاركة , فقد يكون الوضع في

بعضها كالجامعية أفضل منه في المكتبات الأخرى , والتي في أغلبها لم يتهيأ لها إلا إمكانات بسيطة ومتواضعة لا تتمكن معها كثير من المسؤولات من تطويرها مع توفر رغبتهن في ذلك التطوير . وفي هذا الصدد يذكر " البنهاوي" في مؤلفه (إدارة العاملين في المكتبات) : أن تدريب الموظفين كان في الماضي مقصوراً على غير المؤهلين , أما اليوم، ونتيجة للتوسع الكبير في تعلم مهنة المكتبات , وزيادة عدد الجامعات والمعاهد التي تمنح درجات علمية عالية في هذا التخصص، فقد بات التدريب ضرورياً لجميع فئات الموظفين العاملين بالمكتبة , ولم تعد مدارس المكتبات تهتم بتعليم طلابها اكتساب المهارات والخبرات المتعددة, وإنما أصبحت هذه المهمة تقع على عاتق المكتبة , ففي المكتبة وحدها يعيش الموظف جو المهنة , ويتشبع برائحة العمل , ويقف على دقائقه وأسراره, فالنظرية مجالها المدرسة أما التطبيق فساحته المكتبة **(البنهاوي : ١٩٨٤م، ٢٧)** . كما أوضح الجدول السابق أيضاً أن تسع مشاركات بنسبة ١٢,٨٦% لم يجبن عن السؤال المتعلق بتدريب الموظفات دورياً على الجديد من العمل .

٣٣. معايير الترشيح للدورات والبرامج التدريبية :

إن عقد الدورات التدريبية والالتحاق بها مما تؤكده ضرورة العمل اليومية, وتعمد كثير من المكتبات ومراكز المعلومات إلى رفع الكفاءة العملية لموظفيها بإلحاقهم بالعديد من الدورات التدريبية لكسب خبرات جديدة في مجال العمل .

ويتضح ذلك جلياً باطلاعنا على الجدول رقم (٣٣) الذي يورد معايير الترشيح في مجتمع البحث .

الجدول رقم (٣٣)
معايير الترشيح للدورات التدريبية

معايير الترشيح للدورات التدريبية	العدد	%
حاجة العمل اليومية	١٥	٢١,٤٣
تطوير أداء الموظفات	١٦	٢٢,٨٦
اكتساب خبرات جديدة	١٨	٢٥,٧١
بدون إجابة	٢١	٣٠
المجموع	٧٠	١٠٠

ويحدد الجدول رقم (٣٣) معايير الترشيح للدورات , وقد وردت تلك المعايير بنسب متفاوتة في مجتمع البحث , حيث جاء معيار اكتساب خبرات جديدة الأكثر عدداً وذلك بواقع ١٨ مشاركة بنسبة ٢٥,٧١% من المجموع الكلي للمشاركات , فهؤلاء المسؤولات يرغبن في إكساب الموظفات خبرات جديدة لتطوير أداء العمل لديهن أكثر فأكثر على أمل أن ينعكس ذلك على أداء الخدمة المكتبية للمستفيدات . ويقارب ذلك العدد بفارق بسيط معيار تطوير أداء الموظفات بواقع ١٦ مشاركة وبنسبة ٢٢,٨٦% من المجموع العام لمجتمع البحث البالغ ٧٠ مشاركة. ولا شك أن التطوير أمر مهم , وهو من ضروريات العمل الملحة خاصة مع تطور المكتبات وخدماتها التقنية الحديثة , والذي يستوجب بالضرورة الرفع من كفاءة العاملات بتطوير أدائهن من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية التي صممت لذلك الغرض . كما أن حاجة العمل اليومية تعد معياراً رئيساً

للترشـيح لـتلك الـبرامج والـدورات التدريبـية وذلك بواقع ١٥ مشـاركة فقـط بنسـبة ٢١,٤٣% . والهـدف الرئـيس من كل ذلـك بالطـبع هـو رغـبة أولئك المسؤولات بتحسين العمـل , والسـعي بـه إلـى الأمـام بكـل الوسـائل والطرق التي تعين علـى ذلـك . كما أن الجـدول السـابق وضح أن ٢١ مشاركة بنســبة ٣٠% لـم يجبــن عــن الســؤال المــتعلق بمعايــير الترشـيح للـدورات والبرامج التدريبية , وقد يكون السبب من وجهة نظر الباحثة هو عدم طرح فكرة عقد مثل تلك الدورات أو الالـتحاق بهـا أساسـاً علـى بـرنامج العمـل المكتبي في تلـك المكتـبات , وعدم التحاق المديرات بدورات من قبل , أو عدم رغبتهن في الإجابة عن السؤال , أو لأسباب أخرى .

٣٤. طبيعة علاقة المديرات بالموظفات :

يعتمد نجاح العمل في المكتبة أو مركز المعلومات بدرجة كبـيرة على سلامة العلاقات والروابط الإنسانية التي تتواجد بيـن مجموعـة العامليـن , ولا شـك أن تفكـك هـذه العلاقات والروابط الإنسانية يفصم عرى التعاون بين العاملين , ويقطع أواصـر التفاهم بينهم , ويثير كثيراً من المشـاكل التي تمتص جـزءاً كبـيراً مـن فاعليتهم ونشـاطهم في العمل . كما أنه لا يخفـى مـا للعلاقـات الإنسـانية مـن أثـر كبـير علـى الـروح المعنوية للعاملين وتفاعل القائمين بها **(الهادي : ١٩٨٢م , ١٧٧)** .

ذلك أن الخلق الحسن والذوق الرفيع يعد من مصادر قوة العمل المكتبي , فليس ثمة أفضل من أن يكون الموظف رقيقاً ودوداً في التعامل مع زملائه , وليس هناك أروع من السعي للتعارف , وبناء صداقات ودية مع العاملين . وإذا حدث أن عبر المدير أو أحد المشرفين أو رؤساء الأقسام عن استيائه من موقف أحد العاملين أو تصرفه,فليست هذه فرصة للآخرين للنيل منه أو لإيذاء مشاعره **(البنهاوي : ١٩٨٤م , ٨٥) .**

ويوضح الجدول رقم (٣٦) مدى انطباق الحقيقة المشار إليها على المشاركات في مجتمع الدراسة الحالية .

الجدول رقم (٣٤)
طبيعة علاقة المديرات بالموظفات

طبيعة العلاقة	العدد	%
رسمية في حدود العمل	١٢	١٧,١٤
إنسانية (ود وتعاون)	٤٠	٥٧,١٤
أخرى	٢	٢,٨٦
بدون إجابة	١٦	٢٢,٨٦
المجموع	٧٠	١٠٠

وكما يوضح الجدول رقم (٣٤) فإن العلاقة الإنسانية من ود وتعاون هي الغالبة على المجتمع قيد البحث , حيث أجابت ٤٠ مشاركة بنسبة ٥٧,١٤% أنهن يفضلن تلك العلاقة , ويعملن بموجبها مع موظفات المكتبة أو المركز . وتعتقد الباحثة أن أول من يناط به تهيئة جو العمل , وإشاعة روح المودة والتعاون فيه هي مديرة المكتبة أو المركز , فبقدر ما ترتبط هي بعلاقات حسنة وجيدة مع

الموظفـات , بقـدر مـا تفـرض عليهـن فـي الوقـت نفســه احـترامها , وتبادل العلاقات الودية معها . يلي ذلك من حيث العدد ١٢ مشاركة بنسبة ١٧,١٤% من الإجمالي العام البالغ ٧٠ مشـــاركة , يفضـــلن أن تـــبقى العلاقـــة بينهـــن وبيـــن الموظفـات رسـمية وفي حدود العمل , وأن لا تتجاوزها إلى أكثر من ذلك , بحيث لا ترفع الكلفة بين مديرة المكتبة وبين الموظفـات , وتـبقى الجديـة والرسـمية هـي الضابط الوحيد لـروح العمـل . ولكـلٍّ وجهـة نظـره وتـبريره , ومـا يراه الأصلح للعمـل , وربمـا مـن يفضـلن تلـك العلاقـة مـن مســؤولات المكتبات ومراكز المعلومات يرين أنها الأنسب لضبط العمل , والســيطرة علـيه , وإضـفاء روح الجديـة والالـتزام بـه . وقـد تضـمن الجـدول رقـم (٣٤) حقـلاً تركـته الباحـثة مفـتوحاً وأسـمته " أخـرى" (أي علاقـات أخـرى) لتعـبر مـن خلالـه المشـاركات عـن طبـيعة العلاقة التي يرونها . وقد أجاب عن هـذا الحقـل مشـاركتان فقـط بنسـبة ٢,٨٦% مـن إجمالـي المشـاركات فـي الدراسـة, وذكرتا أن هناك علاقات ممزوجة بيـن الرسمية والإنسانية , وذلك بحسب ما تقتضيه الظروف ويقـره الحـال , فـإن تطلـب الأمـر أن تكونـا رسـميتين فـي تعاملهمـا كانـتا كذلـك وإن فـرض الوضـع والحـال أن تـتعاملا بــروح الــود والــتعاون حققــتا ذلــك , فطبــيعـة علاقــتهما بالموظفـات مزيج من الاثنين معاً . كما أشار الجدول المذكور أيضـاً إلـى أن هـناك نسـبة كبـيرة مـن المشاركات بلغن ١٦ مشـاركة بنسـبة ٢٢,٨٦% لـم تجـب عـن السـؤال المتعلق بطبيعة علاقة المديرات بالموظفات .

٣٥. العناصر التي يتم بموجبها تقييم الموظفات في العمل :

يقصد بقياس الأداء أو تقويمه قياس الأعمال التي تتم في المكتبة وذلك عن طريق مقارنة نتائج العمل التي تحققت بمستويات الأداء المحددة سلفاً , بغرض الكشف عن الأخطاء من أجل تصحيح المسار . وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات الإدارية التي تتم في المكتبات الأكاديمية , بل هي جزء مكمل للعمليات الإدارية التي يضطلع بها مدير المكتبة . وتعتمد هذه العملية على خبرة الرؤساء المباشرين الذين يشرفون على عمل مرؤوسيهم , وهي لا تقيس الإنجازات فحسب , بل تمتد لتشمل جوانب أخرى مثل : مواظبة الموظف , وسلوكه في العمل , وتعاونه مع زملائه , وقدراته الإبداعية والابتكارية , وترفع جميع هذه البيانات إلى الإدارة فيما يسمى التقارير السنوية أو الدورية أو تقارير كفاية الأداء أو قياس الكفاءة ... إلخ **(دياب : د.ت , ٢٣٢ - ٢٣١).**

ولمعرفة مستوى الأداء المقدم في مكتبات ومراكز البحث قيد الدراسة فقد طلب من المشاركات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات أن يحددن عناصر التقييم الواردة في الجدول رقم (٣٥) بحسب الأولوية , وخرج الجدول بالمعطيات الموضحة في السطور اللاحقة .

الجدول رقم (٣٥)

العناصر التي يتم بموجبها تقييم الموظفات في العمل

عناصر التقييم	ترتيبها
حسن الأداء والإخلاص في العمل	١
الانضباط والمحافظة على الدوام الرسمي	٢
الإبداع في العمل والنشاط وتقديم المقترحات الجديدة	٣
التأهيل العلمي المتقدم	٤
المقابلة الشخصية والاختبارات الشفوية والتحريرية	٥
الراحة النفسية والاستلطاف الشخصي	٦

ولقد أجمعت غالبية المشاركات في الدراسة كما يتضح من الجدول رقم (٣٥) على إعطاء العناصر الواردة في الجدول الترتيب والتسلسل الذي ظهر به, فقد احتل عنصر حسن الأداء والإخلاص في العمل المرتبة الأولى بوصفه المطلب الأول والرئيس الذي ينبغي أن تتحلى به كل موظفة , بغرض إنجاح العمل وخدمة الصالح العام . يلي ذلك عنصر الانضباط والمحافظة على الدوام الرسمي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية , فكلما كانت الموظفة منضبطة في عملها ,حريصة على أوقاته , زاد ذلك في رصيدها ساعة التقييم . كما احتل الإبداع في العمل والنشاط وتقديم المقترحات الجديدة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية , فابتكار طرق جديدة في العمل وإتقانه إلى درجة الإبداع فيه , وتحديث أدائه ميزة تتقدم بها الموظفة على قريناتها في العمل , وتعطيها الأولوية على سائر الباقيات . كما أجمعت غالبية المشاركات من مديرات المكتبات ومراكز

المعلومات السبعين ,على أن التأهيل العلمي المتقدم له دوره واعتباره أثناء تقييم الموظفة , ولكنه جاء في المرتبة الرابعة , ولعل السبب يعود في تقدير الباحثة إلى أن هناك من يحملن درجات علمية عالية إلا أنهن يفتقدن إلى العناصر السابقة الذكر , وصاحبة المؤهل العلمي إذا لم يقترن أداؤها في العمل بالجدية والإخلاص والانضباط والابتكار فإنها بذلك تفقد الكثير من أسباب التأهيل لأن تتصدر إدارة المكتبة أو المركز في يوم من الأيام . ومع الاعتبارية الكاملة للتأهيل العلمي , إلا أنه لا يصنع شيئاً وحده . كما أن من العناصر الأخرى لتقييم الموظفة التي أوضحها الجدول رقم (٣٥) في حقل وسائل أخرى متعددة , المقابلات الشخصية التي تجرى للموظفات أثناء تقدمهن للعمل أو انتقالهن إلى قسم آخر أو لمن يتأهلن لترقية في العمل كإدارة قسم مثلاً أو مرتبة وظيفية أعلى . ومن الوسائل أيضاً الاختبارات الشفوية والتحريرية التي تجرى لتحديد كفاءة الموظفة , خاصة إذا كان هناك أكثر من موظفة تشترك في كثير من المؤهلات والصفات , ويتطلب الأمر اختيار إحداهن , مثل تلك الإجراءات من مقابلات واختبارات تكشف جوانب من شخصية الموظفة وأسلوبها , وبموجبه يتم تأهلها لشغل تلك الوظيفة من عدمه , وقد احتل ذلك العنصر المرتبة الخامسة بإجماع غالبية المشاركات . أما العنصر الأخير في الجدول رقم (٣٥) , والذي احتل المرتبة السادسة بأغلبية المشاركات فيتعلق بالعامل

النفسـي والـتوجه العاطفـي إلـى حـد كبـير,فقـد لمسـت الباحـثة أهميته في كثير من الحالات التي التقت بها ومدى أثـره علـيها , فهـو يقـترن بشـعور المسـؤولات تجـاه بعـض الموظفـات , وتقبلهـن لهـن دون بعضـهن الآخـر , ويحتل هذا العنصـر دوراً بـارزاً في تحديد كثير من العلاقات , وخاصة في حالـة تقريـب بعـض الموظفـات , واسـتبعاد بعضـهن الآخـر لا لشـيء إلا لاعتـبارات شخصـية ونفسـية خاصـة , وتلحـظ الباحـثة أن غالبـية المشـاركات مـن المسؤولات وضعنه في المرتبة السـادسـة والأخيرة , وهذا يعني أنه آخر ما يمكن أن تقـيّم بـه الموظفة , كما أن كثيراً من المشـاركات ذكرن أنهن لا يقمن لهذا العنصر وزناً في تقييم الموظفة , ولا يدخل في اعتبارهن أثناء عملية التقييم , إلا أن مجموعة أخرى أدرجته ضمن الترتيب العام , ولكنه جاء في نهاية القائمة . ولا شك أن الحـيادية والتجرد هي المؤمل عند التقييم إلا أن ذلك لن يكـون القـاعدة على كل حال . وفي هذا الشأن نذكر أنه قد يكـون هـناك خشـية من بعض العاملات في المكتبات اللاتي لا يفهمـن طبـيعة التقييم فهماً كاملاً . من أن ظهور أي ثغرة فـي الخدمـة سـوف يـنعكس سـلبياً علـى تقيـيم قدراتهـن الخاصـة , لكن التقييم ليس معنياً بالكشـف عن الثغرات بنية معاقـبة صـاحبها , وإنمـا ينبغـي أن يكـون عوضـاً عـن ذلـك نشـاطاً تـنموياً يـتم إنجـازه لتحسـين الخدمات سـواء قام بها الأشـخاص أو قامت بها المكتبة **(لانكستر وبيكر : ٢٠٠٠م ,١١)** .

ز. المــوارد الماليــة :

العنصـر السـابع مـن عناصـر الإدارة العلمـية يتمحور حول المـوارد المالـية , ويشـتمل علـى عـدد مـن المتغيرات التي تمت معالجتها كما تكشـف عن ذلك السطور اللاحقة.

٣٦. تحديـد المـوارد المالـية للمكتـبة أو مركـز المعلومات :

المـوارد المالـية للمكتـبة أو مركـز المعلومـات مـن أهـم عناصـر الإدارة التـي ينبغـي الوقـوف عـندها , فالمـادة لأي قطـاع مـن القطاعـات كالشـريان الـنابض الذي يمدها بالروح والاسـتمرارية، والمكتـبة أو مركـز المعلومـات قطـاع يحـرص علـى توفر الموارد المالية لديه ليتمكن من توفير مستلزماته , والنهوض بأدائه , وتطوير خدماته .

ومـن المسـلم به أن التخطيط والدعم المالي للمكتبة أو مركـز المعلومـات هـو الـذي يقـرر عـادة مسـتوى المكتبة أو المركـز , وكفـاءة خدماتهـا , ومـدى اسـتجابتها لمتطلـبات روادهـا , فـالدعم المالي القوي هو الذي يضمن لمؤسسات المعلومـات تنمـية مجموعاتهـا بمـا يتلاءم مع أغراضها , وهو الذي يؤكد إمكانية استقطاب الكوادر الفنية والمساعدة ذات الخـبرة والكفـاءة العالـية , كمـا أن الدعـم المالـي هـو الـذي يحقـق للمكتـبة أو المركـز توفـير المبانـي والأثـاث والأجهـزة الملائمة التي تحقق للرواد الاستفادة القصوى من الخدمات المـتوافرة . لهذه الأسباب كلها يعتبر الدعم المالي من أهم

العناصر في التخطيط للخدمات المكتبية , وتعيره إدارات المكتبات ومراكز المعلومات ومؤسساتها الأم اهتماماً كبيراً , إذ عليه يتوقف نجاح إدارة المكتبة في أداء مسؤولياتها, وتوفير الخدمات المكتبية التي يتطلبها المجتمع , سواءً كانت هذه المكتبات عامة أو مدرسية أو جامعية أو متخصصة **(الأمين وآخرون : ١٩٨٠م ,٧٨)** . وبسؤال الجهات المشاركة في البحث عن الموارد المالية للمكتبة أو المركز جاءت الإجابات كما هو موضح في الجدول رقم (٣٦) .

الجدول رقم (٣٦)
تحديد الموارد المالية للمكتبة أو مركز المعلومات

تحديد الموارد المالية	العدد	%
تخصيص بنود أو ميزانية محددة من ميزانية المؤسسة الأم	٣٣	٤٧,١٤
يتم صرف المتطلبات المالية بدون تحديد معين	١٨	٢٥,٧١
تتبع أساليب أخرى	٦	٨,٥٧
بدون إجابة	١٣	١٨,٥٧
المجموع	٧٠	١٠٠

ويوضح الجدول رقم (٣٦) أن المورد الأول , وهو تخصيص ميزانية أو بنود محددة من ميزانية المؤسسة الأم , جاء في المرتبة الأولى باعتباره الأكثر ثباتاً في أغلب المكتبات ومراكز المعلومات , وهو ما أكدته ٣٣ مشاركة بنسبة ٤٧,١٤% من المجموع الكلي البالغ ٧٠ مشاركة , وأوضحن أن تخصيص ميزانية مستقلة للمكتبة أو المركز من المؤسسة الأم هو الثابت سنوياً في غالب الأحوال , وأنه من الطبيعي أن يكون للقسم النسائي أو المكتبة أو المركز

بشـكل عام ميزانية محددة سلفاً أو تخصيص بند من بنودها يمكن التصرف بموجبه تلبية لاحتياجاتهما السنوية . ويؤكد " دياب" هـذه الحقـيقة حيـث يقـول : إن المكتـبـات الجامعـية تعـتمد علـى مصـدرين رئيسـين لإدارتهـا وتنمـية مقتنياتها , وأحـد هذيـن المصـدرين هـو الميزانـية العامـة للدولـة , ومـا خصـص فـيها مـن اعـتمادات مالـية للجامعة (الهيئة الأم) , وهـذا المصـدر ثابـت ورئيس , وهو أكبر مورد مالي للمكتبة , وعـادة ما تخصص اعتماداته لشراء مختلف أوعية المعلومات والأجهـزة والأدوات المكتبـية اللازمـة **(دياب : د. ت ,١٩٦)** . كما أشار الجدول السابق أيضاً إلى أنه في أحيان أخرى لا يكون هـناك ميزانـية محـددة سـلفاً أو بـنود مرصـودة للمكتـبة أو المركـز ، وإنمـا يـتم الصـرف أو توفـير متطلبات المكتبة بدون تحديد مالي معين , وهذا ما أجابت عنه ١٨ مشاركة بنسبة ٢٥,٧١% مـن إجمالي المشاركات السبعين , ويعود السبب فـي ذلـك إلـى أن القسـم النسائي بالمكتبة أو المكتبة في إحـدى الكليات قد لا يحدد لها مخصصات مالية معينة , وإنما يكـون ذلـك ضـمن ميزانـية المكتـبة الأم بشـكل عام , وتؤمن طلـبات القسـم من تلك الميزانية . أما في بعض الكليات فإن الحـال لـيس بأفضـل مـن سـابقه كثـيراً , حيـث تعاني أغلب المكتـبات مـن نقص في كل شـيء , وحين الرفع إلى الإدارة المعنـية , تجيب بأنه لا مخصصات مالية بهذا الشأن للمكتبة . وعلـيه فـإن كثـيراً من المكتبات المشـاركة، وخاصة مكتبات الجامعـات، تعتـبر مكتـبات أقسـام الطالـبات ضـمن الميزانية

الرئيسـة للمكتبة الأم على اعتبار أنها فرع للمكتبة تابع له، وليسـت مسـتقلة عـنه . وقد أجابت ست مشاركات بنسبة ٨,٥٧% بـأن هـناك أسـاليب أخرى تتبع لزيادة موارد المكتبة المالـية , مـثل : الهبات والتبرعات من الأفراد والمؤسسات , وفـرض رسـوم معينة على المستعيرات من خارج الجامعة أو الكلـية, ورسـوم أخـرى بسـيطة علـى خدمـات التصـوير أو غـرامات تأخـير الكتـب أو غـرامات الكتـب المفقـودة . كما أن بعض المكتبات تخصص ركناً صغيراً لتوفير الأدوات القرطاسية مـثل الأقـلام والأوراق ٠٠٠إلـخ التي قد يحتاج لها الباحث أو زائـر المكتـبة . ويمكـن مـن خـلال ذلـك زيادة الموارد المالية للقسـم أو المكتبة أو المركز بنسب جيدة ومعقولة , وخاصة فـي الأوقـات التـي يكثر فيها ارتيـاد المكتبة . ويذكر " دياب" أن المصـدر الثانـي لمـوارد المكتـبة المالية يتمثل في المنح والهـبات والتـبرعات مـن الأفـراد أو الهيـئات المخـتلفة , وقـد تكـون فـي صـورة عينـية أو مالـية . إضافة إلى الرسوم التي تفرضـها مكتـبة الجامعـة علـى الطلاب مقابل الحصول على الخدمـات , وتعويضـات الكتـب المفقـودة , وغـرامات تأخـير الكتـب المسـتعارة وخدمات التصوير , ويعد هذا مصدراً ثانوياً لـيس لـه ثـبات المصـدر الأول **(دياب : د. ت , ١٩٨)** . كما أوضح الجـدول السـابق أيضـاً أن ١٣ مشاركة بنسـبة ١٨,٥٧% من إجمالـي المشـاركات الـبالغ ٧٠ مشـاركة لـم يجبـن عـن السـؤال المـتعلق بـتحديد المـوارد المالـية للمكتـبة أو مركـز المعلومات رغم أهميته , وقد يكون السبب في رأي الباحثة

أن أغلب المشاركات لا يعلمن شيئاً عن موارد المكتبة المالية أو ميزانياتها، وما للقسم وما عليه ، خاصة إذا كانت الموظفة غير متخصصة , وليست ذات خبرة .

٣٧. الصلاحيات الممنوحة للمسؤولات للصرف من بنود الميزانية :

ثبت من الجدول رقم ٢٢ أن غالبية المشاركات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات لا يملكن صلاحيات واسعة للتصرف في كثير من الأمور وأن من يملكن بعض الصلاحيات منهن لا يتجاوزن ٢١ مشاركة بنسبة ٣٠% , وحتى هذه النسبة لا تدخل ضمن صلاحياتها الصرف من بنود الميزانية الخاصة بالقسم أو المكتبة النسائية (هذا على اعتبار أن للقسم النسائي أو المكتبة أو المركز أحد البنود أو بعض المخصصات) , ويؤكد الجدول رقم (٣٧) تلك المعطيات كما يأتي :

الجدول رقم (٣٧)
الصلاحيات الممنوحة للمشاركات في الدراسة للصرف من بنود الميزانية

أنواع الصلاحيات	العدد	%
كامل الصلاحية	١	١,٤٣
صلاحية وفقًا لقواعد محددة	١٨	٢٥,٧١
لا توجد صلاحيات في هذا الشأن	٣٥	٥٠
بدون إجابة	١٦	٢٢,٨٦
المجموع	٧٠	١٠٠

جاءت الإجابات متفاوتة إلى حد كبير . وقد ثبت أنه لا تملك كامل الصلاحية بالتوجيه بالصرف من الميزانية أو أحد بنودها إلا مشاركة واحدة فقط بنسبة ١,٤٣% من إجمالي

المشــاركات البالغ عددهن ٧٠ مشاركة . وتدل هذه النتيجة دلالـة أكـيدة علـى أن مديرات المكتبات ومراكز المعلومات لا يملكـن، مـع الأسـف، أيـة صـلاحيات تخولهـن أداء عملهـن , وتشـعرهن بالمسـؤولية فـي إدارة هذه المؤسسـة . أما من منحـن صـلاحية الصـرف بقواعـد محـددة فبلغن ١٨ مشـاركة بنسـبة ٢٥,٧١% مـن المجمـوع الكلـي للمشـاركات , وقـد تكـون هـذه الفـئة أحسـن حـالاً نسـبياً إلا أنهـا تمارس هذه الصـلاحيات بشـكل محدود , وفي نطاق قواعد حددت سـلفاً مـن قـبل إدارة المكتـبة العلـيا فـي المؤسسـة الأم . ويذكـر الجدول كذلك أن من لا يملكن صلاحية أصلاً في هذا الشـأن بلغـن ٣٥ مشـاركة بنسـبة ٥٠% مـن مجمـوع المشـاركات الكلـي البالغ ٧٠ مشاركة . وهذا يعني أن نصف المشاركات مـن المسؤولات لا صلاحية لهن للصرف من الميزانية أو أحد بنودها , وذلك تأكيد آخر على أن مديرة القسم أو المكتبة أو المركـز فـي المجـتمع قـيد البحـث لا تحظـى، مـع الأسـف، بأدنى الحقوق العملية لها في ممارسة العمل، وخاصة في قطـاع مهـم ورئـيس كقطـاع المكتـبات الـتابعة لمؤسسـات التعلـيم العالـي فـي المملكة . كما أوضح الجدول رقم (٣٧) أن ١٦ مشــاركة بنسـبة ٢٢,٨٦% لـم يجبـن عـن السـؤال المـتعلق بالصـلاحيات الممـنوحة للمسـؤولة للصـرف مـن الميزانـية , وفـي هـذا الشـأن تذكر " عائشـة الحسيني" أن الصـلاحيات الممنوحة للمرأة قليلة عموماً , وأنه على الرغم مـن إعطـاء القـيادات النسـائية الإداريـة صـلاحيات معقولـة نســبياً إلا أن الســلطات التــي تمــنح لهــا لتنفــيذ هــذه الصـلاحيات أقـل بكثـير ممـا هو متوقع . ولذلك تعتمد القيادة

النسـائية فـي ممارسـة صـلاحياتها بصـفة أسـاسـية علـى مهاراتها الإنسانية كقائدة أكثر من مهاراتها الإدارية كمديرة . كما أن الصلاحيات المعطاة للمرأة في المناصب القيادية غير كافـية , وذلك لنجاح دورها القيادي في الإشراف , ويعد هذا كافـياً ومناسـباً لتسـيير عملهـا اليومـي الروتينـي . وتؤكـد " عائشـة الحسـيني" على أن أهم الصلاحيات التي تحتاجها المـرأة والتـي ينبغـي أن تعطـى لهـا لتسـاعدها على نجاح دورهـا القيادي والإشرافي هي صلاحيات في مجال التطوير والتخطـيط ورسـم السياسـات , ثـم صـلاحيات فـي مجـال التنظـيم ، ثـم فـي مجال التنفيذ , وجميعها صلاحيات وثيقة الصـلة بالمنصـب القـيادي الـذي تتسـنمه **(الحسيني : ١٩٨٨م , ٣٠٠ - ٣٠١) .**

٣٨. النقص في الموارد المالية للجهات المشاركة في الدراسة :

يظهـر الجـدول رقـم (٣٨) الـنقص الـذي تعانـي مـنه المكتـبات ومراكـز المعلومـات المشـاركة في مجتمع البحث فـيما يـتعلق بـالموارد المالـية , وذلـك مـن خـلال إجابـات المديرات اللاتي شاركن في الدراسـة المسـحية .

الجـدول رقم (٣٨)
النقص في الـموارد الماليـة للجهات المشاركة في الدراسة

النقص في الموارد المالية	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٥١	٧٢,٨٦	١١	١٥,٧١	٨	١١,٤٣	٧٠	١٠٠

يظهر الجدول السابق أن هناك عدداً كبيراً من المكتبات والمراكز التي تعاني من نقص كبير لديها فيما يتعلق بنقص الموارد المالية وذلك بواقع ٥١ مكتبة بنسبة ٧٢,٨٦% , وهذا يعني أن ما يقارب ثلاثة أرباع مؤسسات البحث تعاني من ذلك النقص . في حين أن ١١ مكتبة أو مركز معلومات فقط بنسبة ١٥,٧١% لا تعاني من نقص الموارد المالية , كما يبين الجدول كذلك أن حال بقية المكتبات والمراكز المشاركة مجهولة لنا حيث لم تجب ثمانٍ من المسؤولات وبنسبة ١١,٤٣% عن السؤال المتعلق بنقص الموارد المالية في مكتبات البحث , لذا فمن الصعب الحكم على حال تلك المكتبات والمراكز ومعرفة ما إذا كانت تعاني من نقص تلك الموارد . ولعل عدم معرفة الوضع الحقيقي لموارد المكتبة أو مركز المعلومات أو عدم توفر معلومات كافية حول ذلك الموضوع بالنسبة للمسؤولات هو ما حدا بهن ألا يجبن عن السؤال . ولذا كان لابد من طرح سؤال آخر عن أثر ذلك النقص على توفر المستلزمات الضرورية للمكتبات ومراكز المعلومات قيد الدراسة, وذلك ما يجيب عنه الجدول رقم (٣٩).

٣٩. أثر نقص الموارد المالية في توفر مستلزمات العمل :

يرتبط الجدول رقم (٣٩) بسابقه ارتباطاً مباشراً حيث إنه يكشف عن أثر النقص في الموارد المالية على توفر مستلزمات العمل للمكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في الدراسة , ويوضح ذلك الأثر في مجموعة من العناصر .

الجدول رقم (٣٩)

أثر نقص الموارد المالية في توفر مستلزمات العمل

أثر النقص في توفر مستلزمات العمل	العدد	%
أجهزة مكتبية	١٠	١٤,٢٩
أثاث مكتبي	١١	١٥,٧١
شراء الكتب	١٨	٢٥,٧١
الاشتراك في بعض الدوريات	١٧	٢٤,٢٩
الاشتراك في قواعد وشبكات المعلومات	٧	١٠
حوافز تشجيعية للموظفات المتميزات	٤	٥,٧١
عمل خارج الدوام الرسمي	٣	٤,٢٩
المجموع	٧٠	١٠٠

ويظهر من الجدول (٣٩) أن ١٨ مكتبة أو مركز معلومات بنسبة ٢٥,٧١% تعاني من نقص كبير في شراء الكتب , أي أن ميزانية التزويد لديها لم تقتن كتباً جديدة تضاف إلى رصيد المكتبة السابق . كما بيّن الجدول كذلك أن ١٧ مكتبة بنسبة ٢٤,٢٩% تعاني أيضاً من نقص الاشتراك في بعض الدوريات المهمة التي تدعم مجموعة المكتبة وتفيد الباحثين والمستفيدين .

وفي هذا المجال يذكر أحد الباحثين أن بند التزويد في الميزانية يتضمن الكتب والدوريات وبقية الأوعية الأخرى , ويفترض في تأسيس ميزانية التزويد أن يراعى مبدأ التوازن في اقتناء أوعية المعلومات المختلفة , وخاصة الكتب والدوريات , فلا تطغى فئة على أخرى إلا بسبب معقول ومقبول , ذلك أن بعض المكتبات الجامعية تخصص نسبة عالية من ميزانية التزويد قد تصل أحياناً إلى ٨٠%

للاشـتراك فـي الدوريـات . إلا أن ذلـك يتـنافى مـع ما سبق ذكـره مـن أهمية التوازن الاقتنائي لأوعية المعلومات **(دياب : د.ت ,٢٠٣،٢٠٤)** . ويشـير الجـدول رقـم (٣٩) إلـى الـنقص في الأثـاث المكتبـي ,حيـث أكدت ١١ مشـاركة بنسبة ١٥,٧١% على النقص الواضح في الأثاث المكتبي في مكتبات البحث , كمـا أن الـنقص في الأجهزة المكتبية من حاسبات وقارئات للمصـغرات الفيلمـية وآلات التصـوير وخلافـه يوجـد فـي ١٠ مكتـبات بنسـبة ١٤,٢٩% مـن مجمـوع المكتبات المشـاركة الـبالغ ٧٠ مكتـبة ومركـز معلومـات . ويذكـر ديـاب فـي هـذا السـياق " أن هـناك بعـض الاعـتمادات المالية الأخرى التي يجـب أن تؤخـذ فـي الاعتـبار عـند إعـداد الميزانـية وهـذه الاعـتمادات تخصـص للأجهزة والمعدات والأثاث وأجور المهام والصـيانة والـبريد ٠٠٠إلخ " **(دياب : د. ت , ٢٠٥)** . أما الاشـتراك فـي قواعـد وشـبكات المعلومـات فقد بيّن الجدول رقم (٣٩) أنـه لـم يـتحقق إلا لـدى سـبع مكتـبات بنسـبة ١٠% مـن مجـتمع البحـث , وتـنقص الحوافـز التشـجيعية لـدى أربـع مكتـبات بنسـبة ٥,٧١% مـن إجمالـي مجـتمع البحث , في حيـن أن وضع خارج الدوام تفضله ثلاث مكتبات بنسبة ٤,٢٩ % خدمة للباحثات وتلبية لاحتياجاتهن .

الفصـــــل الرابع

الخاتمـــــــــة

تناولـت هـذه الدراســة التــي عــنوانها "الإدارة العلمــية للمكتـبات ومراكـز المعلومـات ومـدى تطبـيقها فـي الأقسام النســائية بمؤسســات التعلـيم العالـي بالمملكـة العربـية السـعودية " الواقـع الإداري للمـرأة السـعودية فـي مكتـبات البحـث , من حيث أساليب تطبيق الإدارة وكيفية ممارستها , ومـدى معـرفة وتطبـيق المســؤولات عــن تلـك المكتـبات ومراكـز المعلومات للأصول والقواعد العلمية للعملية الإدارية . وقــد شــمل مجــتمع البحــث جمــيع المكتــبات ومراكــز المعلومـات الموجودة بأقسام الطالبات بالجامعات السعودية , وكلـيات البـنات , وكلـيات العلـوم الصحية , والفرع النسوي لمعهــد الإدارة العامــة بجمــيع مــناطق المملكــة العربــية السعودية ومدنها .

ولعـل ممـا اسـترعى انتـباه الباحـثة قلة الدراسات التي تناولـت الـدور الإداري للمـرأة فـي المجالات كافة، وفي مجال المكتـبات والمعلومـات علـى وجـه الخصوص, أن قلة طرح هذا الموضـوع في أدب المكتبات، وخاصة في اللغة العربية على الـرغم مـن أهميـته وضـرورته، هو ما حدا بالباحثة إلى طرق هذا المجال, وتناوله بالدراسـة والبحث , وذلك بتطبيقه على المكتـبات ومراكـز المعلومـات بمؤسســات التعلـيم العالـي بالمملكـة العربـية السـعودية . وتهـدف هـذه الدراســة إلـى معـرفة جوانـب الإدارة العلمـية التـي تقـوم بهـا المـرأة فـي المكتــبات ومراكــز المعلومــات الســعودية , والتغلــب علــى

الصعوبات أو العقبات الإدارية التي تواجه المرأة أثناء أدائها لمهامها الإدارية .

ولقياس ظاهرة الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي) القائم على التحليل العملي للوصول إلى النتائج , كما أنه المنهج الأنسب لمسح هذه الظاهرة على الطبيعة , ووصفها كما هي في عالم الواقع .

ولجمع البيانات المطلوبة فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة لهذا الغرض, وأرسلت إلى جميع مكتبات البحث بكل مدن المملكة ومناطقها, ولقد سعت الباحثة وبذلت قصارى جهدها لجمع أكبر عدد من الاستبانات بعد تعبئتها واستخدمت كل الوسائل , من مخاطبة الجهات المعنية والاتصالات الهاتفية والناسوخية (الفاكسية) والزيارات الميدانية والعلاقات الشخصية والعامة, ولم يصل إلى الباحثة في نهاية الأمر سوى ٧٠ استبانة مكتملة البيانات . ويمثل هذا الرقم المجتمع الفعلي للدراسة الذي أجري عليه التحليل النهائي . وكانت الاستبانة في غالبيتها عبارة عن أسئلة مغلقة روعي فيها الوضوح , وإمكانية الإجابة عن أسئلتها في غضون فترة وجيزة . وقد تم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال التكرار والنسب المئوية لكل محور من المحاور التي اشتملت عليها استبانة الدراسة , وذلك على النحو الذي سبق توضيحه في الفصل المتعلق بتحليل النتائج وعرضها ومناقشتها .

نتـــائج الدراســة :

انتهـت الدراسـة إلـى مجموعة من النتائج وذلك على النحو الآتي :

١. تقــارب أعــداد مديــرات المكتــبات ومراكــز المعلومــات المتخصصات مـع المديرات غير المتخصصات بنسبة كبيرة جـداً بحيـث لا يمـثل الفـارق بيـنهما سوى ١% على أكثر تقديـر , حيـث بلـغ مجمـوع المديـرات المتخصصـات ٣٤ بنسـبة ٤٨,٥٧% وغـير المتخصصات ٣٣ بنسبة ٤٧,١٤% مـن المجمـوع الكلـي للمشاركات في الدراسة البالغ ٧٠ مشاركة .

٢. تفـاوت أعداد المشاركات في الدراسة من حيث الدرجات العلمـية إلا أن غالبية المتخصصات وعددهن ٢٤ متخصصة يحملـن درجة البكالوريوس بنسبة ٣٤,٢٨% من المجموع الكلـي , يلـي ذلـك حـاملات الدبلـوم المتوسط بعدد ثلاث مشــاركات ونسـبة ٤,٢٨% , فحـاملات الثانوية العامة فما دون بعـدد أربـع مشــاركات ونسـبة ٥,٧١% مـن الإجمالـي العام البالغ ٧٠ مشاركة .

٣. قلـة عـدد مـن يحملـن درجات علمية عالية من الدكتوراه والماجســتير فــي التخصــص , ويمارســن الإدارة بشــكل مباشــر , فقـد بلغـن أربع مشاركات فقط بواقع اثنتين لكل درجة وبنسبة ٢,٨٦% في كل حالة .

٤. تؤيد غالبية المشاركات في الدراسة وعددهن ٥٠ مشاركة بنسبة ٧١,٤٣% من المجموع الكلي البالغ ٧٠ مشاركة أن هناك ارتباطاً بين التخصص وبين قدرة مديرة المكتبة أو مركز المعلومات على القيام بالعمل على الوجه الأكمل .

٥. تفاوت المشاركات في الدراسة في عدد سنوات الخبرة في مجال العمل إلا أن الأغلبية لا تتجاوز خبرتهن خمس سنوات بمجموع ٢٩ مشاركة ونسبة ٤١,٤٣%, يلي ذلك من خبرتهن أكثر من عشر سنوات بمجموع ٢١ مشاركة ونسبة ٣٠ % , ثم من خبرتهن دون العشر سنوات بمجموع ١٨ مشاركة ونسبة ٢٥,٧١% من الإجمالي العام للمشاركات في الدراسة .

٦. قلة عدد مسؤولات المكتبات أو مراكز المعلومات الملتحقات بدورات أو برامج تدريبية , فلم يبلغن إلا ٢٨ مشاركة بنسبة ٤٠% من المجموع العام البالغ ٧٠ مشاركة .

٧. غالبية المشاركات في الدراسة وعددهن ٤٣ مشاركة بنسبة ٦١,٤٣% لا توجد لديهن خبرات إدارية سابقة سواءً داخل مجال العمل أو خارجه .

٨. حقق المؤهل العلمي السبب الأول والرئيس لترشيح المسؤولات لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات بمجموع ٣٣

مشـاركة ونسـبة ٤٧,١٤% مـن المجمـوع العـام البالغ ٧٠ مشـاركة . تـلا ذلـك الأفضـلية بمجمـوع ١٨مشـاركة ونسبة ٢٥,٧١%, ثـم الأقدمـية بفـارق قلـيل فـي العـدد حيـث بلـغ مجموعهن ١٧ مشاركة بنسبة ٢٤,٢٩% .

٩. قلـة عـدد المشـاركات فـي ندوات أو مؤتمرات ذات علاقة بالمجـال , حيـث بلغـن ست مشاركات فقط بنسـبة ٨,٥٧ % مقـابل مـن لم يشتركن في أي نشاطات علمية حيث بلغن ٥٩ مشاركة بنسبة ٨٤,٢٩% .

١٠. تعـتقد ٦٨ مشـاركة بمـا يمـثل نسـبة ٩٧,١٤% مـن المجـتمع الكلي للدراسـة أن للتخطيط دوراً مهماً ورئيساً لـتحديد مجـريات العمـل وتنظـيمه , ويجزمن بأهمية ذلك الدور وأثره البالغ في إنجاح عملهن .

١١. احتلـت المـوارد المالـية المرتـبة الأولـى بوصـفها أهـم عنصـر فـيما يـتعلق بمجـالات التخطـيط للمكتـبة أو مركـز المعلومـات , تـلا ذلك في المرتبة الثانية الموارد البشـرية ، كمـا جـاءت التقنـيات الحديـثة واسـتخدامها في المرتبة الثالـثة مـن حيـث الأهمـية بإجمـاع غالبـية المشـاركات كذلـك , أمـا خدمات المستفيدين فاحتلت المرتبة الرابعة فـي ترتيب أهم مجالات التخطيط بحسب أهميتها , كما تأتـي تنمـية المجموعات في المرتبة الخامسـة من حيث مـتابعة الجديـد , والحـرص علـى زيـادة الأوعـية وتغذيتها بالمفـيد , أمـا أنظمة الفهرسـة والتصنيف فاحتلت المرتبة السادسـة وذلـك لثـباتها فـي أغلـب الأحـوال , وتجمـع أغلبـية المشـاركات فـي الدراسـة علـى أهمـية تحويلها

إلـى فهـارس محسـبة رغـبة فـي الـتطوير والتحديـث لخدمات المكتبة .

١٢. أفـادت ٢٩ مشـاركة بنسـبة ٤١,٤٣% مـن مديـرات المكتـبات ومراكـز المعلومـات أنـه لا يوجـد لديهـن خطـط سـنوية للمكتـبة الأم أو مركـز المعلومـات الرئـيس , فـي حيـن أن ٢٧ مشاركة أخرى بنسبة ٣٨,٥٧% أكدن وجود خطـط سـنوية للمكتـبة الرئيسـة , وممارسـتهن لأعمـال تجديد وتطوير ترتبط بذلك التخطيط .

١٣. تحقـق وجـود خطـط سـنوية خاصـة بالأقسـام النسائية فـي المكتبات والمراكز الرئيسة كما أشارت إلى ذلك ٢٦ مديـرة بنسـبة ٣٧,١٤% مـن العـدد الإجمالـي البالغ ٧٠ مشاركة .

١٤. كـثرة عـدد مـن لـم يشـاركن فـي التخطـيط السـنوي للمكتـبة الرئيسـة أو المركـز حيـث بلغـن ٣٦ مشـاركة بنسـبة ٥١,٤٣% وهـو مـا يمـثل نصـف مجـتمع البحـث تقريـباً , مقارنـة بـأعداد مـن شـاركن فـي ذلـك التخطيط حيث بلغن ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٣%.

١٥. وجـود هـياكل تنظيمـية تحـدد مسـؤوليات الموظفـات واختصاصـاتهن في مكتبات ومراكز معلومات البحث بواقع ٣٦ مكتـبة ونسبة ٥١,٤٣% , وهو ما يمثل نصف مجتمع البحث البالغ ٧٠ مكتبة ومركز معلومات .

١٦. تـم إجراء تطوير للهياكل التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومـات المشـاركة فـي البحـث من قبل ٢٦ مشاركة

بنسـبة ٣٧,١٤% مـن العـدد الإجمالـي للمشاركات في الدراسة .

١٧. أجمعت ٢٧ مكتبة بنسبة ٣٨,٥٧% على أن صغر حجم المكتـبة , وضعف مقتنياتها من أهم الأسباب التي دعت إلـى عـدم وجـود هيكل تنظيمي لتلك المكتبات, تلا ذلك مـن حيـث الأهمـية عـدم إدراك المسؤولين لأهمية وضع هـيكل تنظيمـي للمكتـبة بواقع سبع مكتبات ونسبة ١٠ % .

١٨. أجمعـت ٣٣ مكتـبة بنسـبة ٤٧,١٤% بـإعداد هـيكلها التنظيمي بواسطة إدارة مؤسستها الأم بدون الاستعانة بمصادر خارجـية , تـلا ذلـك ٢٠ مكتـبة بنسـبة ٢٨,٥٧% ذكـرت أن إعـداد ذلـك الهـيكل يـتم بواسـطة العامليـن المتخصصـين فـي المكتـبة وأصـحاب الخـبرة فـي هـذا المجـال , وهناك أربع مكتبات فقط بنسبة ٥,٧١% ذكرت أنهـا تسـتعين بمعهـد الإدارة العامـة لتصـميم هـياكلها التنظيمية .

١٩. تجـرى العمليات الفنـية لأوعـية المعلومـات فـي أغلـب مكتـبات البحـث بواسـطة موظفـات المكتبة المتخصصات بواقـع ٤٥ مكتـبة أو مركـز ونسـبة ٦٤,٢٨% من إجمالي المجـتمع الـبالغ ٧٠ مكتـبة أو مركز معلومات , كما تجري ١٥ مكتـبة ومركـز معلومـات بنسـبة ٢١,٤٣% العملـيات

الفنـية لديهـا بنظام الأداء المركزي في الأقسام الرئيسـة بالمكتبات الأم .

٢٠. أقـرت أغلـب المشاركات من مسؤولات المكتبات ومراكز المعلومــات بعــدد ٤٢ مشـــاركة ونســـبة ٦٠% بــتوجه وســيطرة مركـزية الـنظام مــن قــبل الإدارات المشــرفة عليهـن , فـي حين أن ٢٢ مشاركة بنسبة ٣١,٤٢% من أولـئك المسـؤولات لا يعانيـن مـن مركزية النظام من قبل الإدارات المشرفة عليهن .

٢١. قلـة الصـلاحيات الممـنوحة لمديـرات المكتـبات ومراكـز المعلومـات حيـث إن غالبـية المشـاركات فـي الدراسـة بعـــدد ٤١ مشــــاركة ونســــبة ٥٨,٥٧% لا يملكـــن إلا صـلاحيات محـدودة للقـيام بأعمالهـن الإداريـة , أمـا مـن يتمتعن بصلاحيات أفضل نسبياً من سابقاتهن فلا يتجاوز عددهـن ٢١ مشـاركة بنسـبة ٣٠% من إجمالي مجتمع البحث .

٢٢. جاءت ثقة المسؤولين في قدرات بعض المسؤولات عن المكتبات ومراكز المعلومات في المرتبة الأولى من حيث أســباب مــنح الصــلاحية لمديــرات المكتــبات ومراكــز المعلومـات بعدد ٢٠ مشاركة ونسبة ٢٨,٥٧% , تلا ذلك فـي المرتـبة الثانـية مـن أسـباب منح الصلاحيات اعتماد ١٤ مشـاركة من المديرات بنسـبة ٢٠% على قواعد في العمـل اعـتمدت مـن الإدارات المباشـرة لهن فالتزمن بها

كما أقرت واعتمدت فكان هذا الالتزام من الأسباب الموجبة لمنح الصلاحية , كما احتلت الخبرة وطول سنوات الخدمة المرتبة الثالثة لأسباب منح الصلاحية بواقع ١٢ مديرة بنسبة ١٧,١٤% . أما التأهيل العلمي فقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث أسباب المنح للصلاحية بواقع تسع مشاركات ونسبة ١٢,٨٦% من إجمالي عدد المشاركات .

٢٣. من أولويات الأسس التي تأخذ بها وتعتمد عليها مديرات المكتبات ومراكز المعلومات في ممارسة مهامها الإدارية المعايشة والاحتكاك اليومي بالعمل بواقع ٣٢ مشاركة ونسبة ٤٥,٧١% , أما الأساس الثاني الذي تعتمد عليه المديرات ويأخذن به في ممارسة العمل فهو المشورة ومقترحات الآخرين بواقع ١٥ مشاركة ونسبة ٢١,٤٣% , أما الاجتهاد الشخصي فهو السبب الثالث الذي تعمل به ١٢ مشاركة من مسؤولات المكتبات ومراكز المعلومات بنسبة ١٧,١٤% ، في حين أن أسس الإدارة العلمية , وهي أهم الأسس ومناط بحثنا هذا، قد جاءت في المرتبة الرابعة ولم يعمل بها إلا ١١ مشاركة فقط بنسبة ١٥,٧١% .

٢٤. لا تملك غالبية مديرات مكتبات ومراكز معلومات البحث حق إصدار قرار دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة بواقع

٤٧ مشاركة ونسبة ٦٧,١٤% , أما من يملكن هذا الحق فلا يتجاوزن ١٧مشاركة فقط بنسبة ٢٤,٢٨% .

٢٥. نفت ٣٩ مشاركة بنسبة ٥٥,٧١% أن تكون الإدارات المباشرة لهن قد نقضت قرارات صدرت من قبلهن في محيط العمل , كما أن ١٩ مشاركة أخرى بنسبة ٢٧,١٤ % يجهلن مصير قراراتهن اللاتي أصدرنها في العمل , وتم رفعها إلى الإدارة المباشرة , في حين أن ٤ مشاركات فقط بنسبة ٥,٧١% تم بالفعل نقض قراراتهن من قبل إداراتهن المباشرة والمشرفة عليهن .

٢٦. تحقق مبدأ الاستشارة من الإدارات العليا في المكتبة الرئيسة بواقع ٣٣ مشاركة بنسبة ٤٧,١٤% , كما أن ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٢% لم يتحقق معهن هذا المبدأ , ولم يستشرن من قبل إداراتهن العليا أو الإدارات المباشرة لهن .

٢٧. تتم مراقبة الأداء اليومي للعمل من قبل الإدارات المشرفة والمباشرة للأقسام النسائية في مكتبات ومراكز معلومات البحث بتأكيد ذلك من قبل ٤٥ مشاركة وبنسبة تمثل ٦٤,٢٩% , في حين أن ٢٠ مكتبة أخرى وبنسبة ٢٨,٢٧% لم تطبق عليها رقابة يومية لأداء العمل .

٢٨. تركزت الرقابة اليومية من الإدارات المشرفة على أقسام ومكتبات ومراكز البحث في الأداء اليومي للعمل

من حيث التقيد بأوقات الدوام حيث أكدت ذلك ٣١ مشاركة بنسبة ٤٤,٤٩% , يلي ذلك من حيث الأهمية الرقابة على الإجازات الاضطرارية وذلك بواقع ٢٧ مشاركة بنسبة ٣٨,٥٨% , أما الرقابة على خدمات المكتبة للمستفيدات فتأكدت بواقع خمس مشاركات ونسبة ٧,١٤% , وكذلك الرقابة على أسلوب التعامل مع الموظفات بواقع أربع مشاركات ونسبة ٥,٧١% .

٢٩. تطبق اللوائح والأنظمة الإدارية في مكتبات ومراكز معلومات البحث بشكل تام من قبل ٤٣ مسؤولة ونسبة ٦١,٤٣% من إجمالي المكتبات والمراكز البالغ ٧٠ مكتبة ومركز معلومات , كما تطبق هذه اللوائح والأنظمة أيضاً بحسب الظروف ومراعاة لأحوال الموظفات من قبل ١٧ مسؤولة بنسبة ٢٤,٢٨% , أما من يطبقها بشكل جزئي فبلغ عشر مسؤولات بنسبة ١٤,٢٩% .

٣٠. يتم توظيف أغلب العاملات في المكتبة أو مركز المعلومات عن طريق توجيه مباشر من المؤسسة الأم بأغلبية رأي مسؤولات مكتبات ومراكز معلومات البحث بواقع ٤٧ مسؤولة ونسبة ٦٧,٤١% , كما أن الأساليب الأخرى من الشفاعات الشخصية وخلافها حدثت بواقع تسع حالات بنسبة ١٢,٨٦ % . كما أن المقابلات الشخصية تحقق قبولاً للموظفة بواقع ست مشاركات ونسبة ٨,٥٧% .

٣١. لا يتم تدريب موظفات مكتبات أو مراكز البحث على أي جديد من العمل بواقع ٣٦ مكتبة أو مركز معلومات وبنسبة ٥١,٤٣% , في حين أن ٢٥ مكتبة أو مركزًا يتم التدريب فيها بنسبة ٣٥,٧١% .

٣٢. جاء في المرتبة الأولى فيما يتعلق بأسباب الترشيح للدورات التدريبية , اكتساب خبرات جديدة بواقع ١٨ مسؤولة ونسبة ٢٥,٧١%, تلا ذلك السبب الثاني وهو تطوير أداء الموظفات بواقع ١٦ مسؤولة من مسؤولات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في المسح الميداني ونسبة ٢٢,٨٦%, تلا ذلك السبب الثالث وهو حاجة العمل اليومية بواقع ١٥ مسؤولة ونسبة ٢١,٤٣% .

٣٣. احتلت طبيعة العلاقات الإنسانية من ود وتعاون الأولوية بواقع ٤٠ مسؤولة ونسبة ٥٧,٤١% كما جاءت العلاقات الرسمية في المرتبة الثانية بواقع ١٢ مسؤولة ونسبة ١٧,١٤% , أما العلاقات الممزوجة بين الرسمية والإنسانية فاحتلت المرتبة الثالثة بواقع مسؤولتين فقط ونسبة ٢,٨٦% من إجمالي مسؤولات مكتبات ومراكز معلومات البحث السبعين المشاركات.

٣٤. اتفقت جميع المشاركات في الدراسة على أن حسن أداء العمل والإخلاص فيه هو المطلب الأول والرئيس لأية موظفة , وبهذا احتل المرتبة الأولى في عناصر تقييم الموظفة , تلا ذلك في المرتبة الثانية الانضباط والمحافظة على أوقات الدوام الرسمي أما المرتبة

الثالثة بإجماع غالبية المشاركات فجاءت في الإبداع والنشاط وتقديم المقترحات الجديدة في محيط العمل , كما جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية التأهيل العلمي المتقدم , أما المرتبة الخامسة لتقييم الموظفة فتنتج من واقع وسائل أخرى مثل : المقابلة الشخصية , والاختبارات الشفوية والتحريرية , كذلك احتلت الراحة النفسية والاستلطاف الشخصي المرتبة السادسة في تقييم مديرات المكتبات ومراكز المعلومات للموظفات العاملات في المجتمع محط البحث.

٣٥. تأتي الميزانية المخصصة للمكتبة الرئيسة بوصفها من أهم الموارد المالية بإجماع ٣٣ من المشاركات ونسبة ٤٧,١٤% , كما جاء المورد الثاني المتضمن صرف جميع المتطلبات المالية بدون تحديد مالي معين وذلك ضمن ميزانية المكتبة الأم الرئيسة بواقع ١٨ مشاركة ونسبة ٢٥,٧١% , كما أن هناك أساليب أخرى عديدة يتم بموجبها تحديد موارد أخرى للمكتبة أو المركز مثل دفع رسوم للإعارة الخارجية , وغرامات الكتب المتأخرة والمفقودة , ورسوم التصوير ٠٠٠إلخ بواقع ست مشاركات ونسبة ٨,٥٧% .

٣٦. لا تملك غالبية المشاركات في الدراسة من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات كامل الصلاحيات للصرف من الميزانية أو أحد بنودها إلا لمشاركة واحدة فقط بنسبة

١,٤٣% من مجموع المشاركات العام البالغ ٧٠ مشاركة , أما من يملكن الصرف وفقاً لقواعد محددة سلفاً من قبل الإدارات العليا لهن فقد بلغ ١٨ مشاركة بنسبة ٢٥,٧١% , أما من لا يملكن صلاحية إطلاقاً في هذا الشأن فبلغن ٣٥ مشاركة بنسبة ٥٠% أي نصف مجتمع البحث تقريباً .

٣٧. تعاني غالبية مكتبات ومراكز معلومات البحث من نقص في الموارد المالية بإجماع ٥١ مكتبة ونسبة ٧٢,٨٦% , أما عدد المكتبات أو المراكز التي لا تعاني من ذلك النقص فقد بلغت ١١ مكتبة أو مركز بنسبة ١٥,٧١% .

٣٨. أثر النقص في الموارد المالية للمكتبات ومراكز المعلومات المبحوثة بشكل واضح حيث أثر برأي ١٨ مشاركة ونسبة ٢٥,٧١% على شراء الكتب , كما أثر في الاشتراك في الدوريات لدى ١٧ مكتبة أو مركز معلومات بنسبة ٢٤,٢٩% , كما أثر نقص الأثاث المكتبي لدى ١١ مكتبة ونسبة ١٥,٧١% , كما أثر النقص كذلك في الأجهزة المكتبية وقلتها لدى ١٠ مكتبات بنسبة ١٤,٢٩% , كما أثر أيضاً في الاشتراك في بعض قواعد وشبكات المعلومات لدى سبع مكتبات بنسبة ١٠% من مجموع المكتبات العام , وأثر أيضاً هذا النقص على نقص الحوافز التشجيعية للموظفات المتميزات لدى أربع مكتبات وبنسبة ٥,٧١% , كما أثر

أخـيراً فـي إيجاد أو توفير خارج دوام للموظفات لدى ثلاث مكتبات بنسـبة ٤,٢٩% .

التوصيـات والمقترحـات :

بـناء علــى النــتائج التــي تــم التوصــل إلــيها مــن واقــع الاســتبانة المعــدة والــزيارات الميدانــية والمعايشــة الفعلــية لمشـكلة الدراسـة فإن الباحثة توصي بالآتي:

١. الحـرص مـا أمكـن علـى تعيين مديـرات للمكتبات ومراكز المعلومــات مــن ذوات الاختصــاص فــي علــوم المكتــبات والمعلومـات , ومـن ذوات الخـبرة في المجال نفسـه وذلك لتحقيق أكبر فائدة ممكنة للمكتبة أو المركز بتولي إدارتها لأصحاب التخصص ولذوي القدرات المتميزة .

٢. التأكــيد مــا أمكــن علــى أن تكــون المتخصصــة مــن حملــة الدرجـات العلمـية العالـية (بكـالوريوس فمـا فـوق), ومـنحها الوضعية الإدارية المناسبة لهذه الدرجة.

٣. التشـجيع مـن قـبل الإدارات العلـيا فـي المكتبة الرئيسـة علــى إلحــاق مســؤولات المكتــبات ومراكــز المعلومــات بـالدورات والـبرامج التدريبـية وحضـور الـندوات والمؤتمرات ذات العلاقــة بالمجــال وذلــك لــزيادة كفاءتهــن العملــية وتطويـرها, والتوجيه باحتساب ذلك لهن في مجال الترقية .

٤. التأكـيد علـى مسـؤولات المكتـبات ومراكـز المعلومـات بأهمـية المشـاركة الفعلـية فـي برامج التخطيط السـنوية للمكتبة أو مركز المعلومات بالآراء والمقترحات , وإعطائهن

فرصة وضع البرامج والخطط السنوية للقسم النسائي بالمكتبة أو المركز التابع للمكتبة الرئيسة لتشجيعهن وإشراكهن في برامج التخطيط العام .

٥. قيام الإدارات العليا في المكتبات الأم بتشجيع المسؤولات في المكتبات ومراكز المعلومات على وضع هياكل تنظيمية , والاستعانة في هذا الشأن بذوي الاختصاص لوضع تلك الهياكل على أسس علمية ثم اعتمادها رسمياً, وإلحاقها بالهيكل العام للمكتبة الرئيسة .

٦. فصل القسم النسائي أو مركز المعلومات عن مركزية النظام بالمكتبة الرئيسة , وإعطاء الإدارة النسائية في القسم النسائي أو المركز قدراً من المرونة المناسبة , وذلك للقيام بأعمال تخص القسم أو المركز ومن ذلك الأعمال الفنية والإدارية الخاصة بالقسم أو المركز .

٧. إعطاء المزيد من الصلاحيات لمديرات المكتبات ومراكز المعلومات بما يتناسب مع مؤهلاتهن وخبراتهن وقدراتهن الإدارية ليتمكنَّ من أداء العمل وتصريف شؤونه على الوجه الأمثل .

٨. التأكيد على مديرات المكتبات ومراكز المعلومات بالأخذ بأسس الإدارة العلمية الحديثة في ممارسة العمل , والابتعاد ما أمكن عن الاجتهادات الشخصية والمشاورات الخارجية للحكم أو تبني العمل .

٩. منح مديرات المكتبات ومراكز المعلومات أحقية إصدار القرارات ذات العلاقة المباشرة بطبيعة العمل اليومية دون

الرجوع إلى الإدارة المباشرة في كل صغيرة وكبيرة .

١٠. التأكيد على أهمية استشارة مديرات المكتبات ومراكز المعلومات فيما يتعلق بشؤون المكتبة الرئيسة بشكل عام وشؤون القسم أو المكتبة التابعة لإدارتهن بشكل خاص , وإحاطتهن علماً بذلك قبل اعتماد أو صدور أي قرار .

١١. إعطاء المزيد من الثقة لمسؤولات المكتبات ومراكز المعلومات , وذلك بتخفيف رقابة العمل اليومية عليهن , وتحويلها إلى صلاحيات مديرة المكتبة أو المركز .

١٢. إعطاء صلاحية اختيار موظفات المكتبة أو المركز لإدارة المكتبة أو المركز النسائية وفق النظام العام بإجراء الاختبارات التحريرية والمقابلات الشخصية للمتقدمات للعمل, وذلك لأنهن الأقدر على الحكم عليهن عن كثب وترشيح الأكثر مناسبة لموقع العمل , والبت في قرار توظيفهن من عدمه .

١٣. تمكين مديرات المكتبات ومراكز المعلومات من عقد دورات تدريبية إذا قضت الضرورة بذلك لتعريف الموظفات على الجديد من العمل .

١٤. ينبغي تخصيص ميزانية خاصة بالأقسام النسائية في المكتبات ومراكز المعلومات مستقلة عن ميزانية المكتبة الأم , أو تحديد بنود ثابتة سنوياً كمخصصات مالية للقسم النسائي أو المركز بالمكتبة الرئيسة , ومنح الصلاحية الكاملة لمديرة المكتبة أو المركز للصرف من

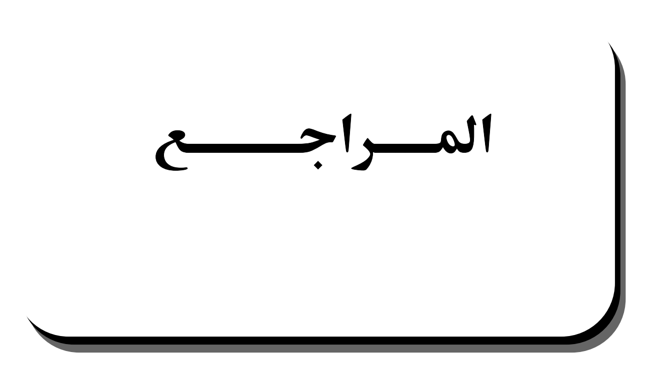
تلـك المخصصـات بمـا يـتوافق واحتـياجات العمـل ووفـق خطط وميزانيات يمكن اعتمادها مسبقاً .

١٥. التأكـيد علـى توفـير جمـيع مسـتلزمات العمـل الرئيسـة للمكتـبة أو مركز المعلومات بدءاً بالكتب والدوريات ومروراً بالأثــاث والأجهــزة والاشـــتراك فـــي قواعـــد وشـــبكات المعلومـات , وإيجـاد الـبدلات للعمـل خـارج وقـت الـدوام والحوافـز التشـجيعية لموظفـات المكتبة سواء بسـواء مع موظفــي المكتــبة الرئيســة , وأن لا يــتم ذلــك التوفــير بــتحويل جمــيع الأوعــية أو الأثــاث والأجهــزة الــتالفة والمســتهلكة مــن القســم الرئــيس (الــرجال) إلــى الأقسـام النسـائية كما جرت العادة بذلك,وإنما تكون في حداثـتها ومواصـفاتها كمـا هـي للمكتـبة الرئيســة سـواءً بسـواء .

المقترحـــــات للدراسات المستقبلية :

تقـترح الباحـثة إجـراء المزيد من الدراسـات والبحوث فيما يـتعلق بـالإدارة ومجالاتهـا وخــاصــة الـدور النسـائـي فيها , وذلـك لأهمية هذا المجال وتشعبه وقلة الــدراسـات حــوله, فمـا زالـت المكتـبة العربـية تعانـي نقصـاً واضحاً وظاهراً في مجـال الدراسـات المـتعلقة بـالدور الإداري والقـيادي للمـرأة فـي شـتى المجالات , والتي ينبغي دراسـتها وتسـليط الضوء عليها وإثراؤها بالمزيد من البحث والكشـف والمتابعـة . وترى الباحــثة أن أهــم المجــالات التــي يؤمــل أن تــتم دراســتها مستقبلاً تتمثل في الآتي :

* الــتطوير المهنــي للإداريــات فــي مــرافق المعلومــات السعودية .
* المهـارات الشخصية للإداريات وعلاقتها بنجاح الكفاءات النسـائية في قيادة مرافق المعلومات .
* العلاقة بين الاختصاص ونجاح ممارسـة الإدارة العلمية من قبل الكفاءات النسـوية .


المـــراجــــع

المراجـــــع العربـــــية :

١. الاتحـاد النسـائي بالإمـارات العربـية المـتحدة . لجـنة تنسـيق العمــل النســائي فــي الخلــيج والجزيــرة العربــية ، **تقريــر الاحتــياجات مــن الكفــاءات الإداريــة النســائية فــي المملكـة العربية السعودية : دراسة ميدانية من بحوث المؤتمـر الإقليمـي الثالـث للمـرأة في الخليج والجزيرة العربـية** . أبـو ظبـي ، ٢٢-٢٥ جمادى الآخرة ١٤٠٤هـ / ٢٤-٢٧ مارس ١٩٨٤م .

٢. أبو الخير ، كمال حمدي . **أصول الإدارة العلمية** . القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٤م .

٣. أبـو الخـير ، كمـال حمـدي . **أصـول الإدارة العلمـية** . طبعة مزيدة ومنقحة . القاهرة: مكتبة عين شـمس ، ١٩٨٤م .

٤. أبو سـن , أحمد إبراهيم . **المدخل إلى الإدارة العامة** . ط٢ . دبي : المطبعة العصرية, ١٩٨٦م .

٥. أبـو شــيخة , نـادر أحمـد . **بعض سياسات الأفراد بالجهاز الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية.** نادر أحمد أبو شــيخة ؛ عــبد المعطــي محمــد عســاف . عمــان : مطــابع الدستور التجارية , ١٩٨٥ م .

٦. الأميـن ، عـبد الكريم إبراهيم، وآخرون . **إدارة المكتبة** . عبد الكـريم الأميـن ؛ نـزار قاسـم ؛ عامـر قنديلجـي ؛ عـز الديـن السعيد . بغداد : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،١٩٨٠ م .

٧. بدر ، أحمــد . **أصول البحث العلمي ومناهجه** . الكويت : وكالة المطبوعات، ١٩٧٧م .

٨. بـدر , أحمـد . **المكتـبات الجامعـية : دراسات في المكتبات الأكاديمـية الشـاملـة.** أحمـد بـدر ؛ محمد فتحي عبد الهادي.

القاهرة: مكتبة غريب, (د . ت) .

٩. بـدوي ، أحمـد زكي . **معجم مصطلحات العلوم الإدارية** . بيروت : دار الكتاب اللبناني ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

١٠. بندقجـــي ، محمـــد ريـــاض . **مـــبادئ الإدارة العلمـــية وتطبيقاتها في المشاريع التجارية والصناعية** . عمان : د . ن ، ١٩٨٠م .

١١. البـنهاوي , محمـد أميـن . **إدارة العاملين في المكتبات** . القاهرة : العربي للنشر والتوزيع , ١٩٨٤ م .

١٢. **تنمية مهارات المرأة المديرة** . مركز الخبرات المهنية للإدارة . القاهرة : (د . ن, د . ت) .

١٣. توفـيق, حســن . **الإدارة العامــة** . القاهــرة: الهيـئة المصـرية لشؤون المطابع الأميرية, ١٩٨٠م.

١٤. الـتويجري , يوسـف . وصف الوظيفة عنصر أسـاسـي لتطبيق مبدأ الجدارة. **مجلة الإدارة العامة** . الرياض : معهد الإدارة العامة , ع١٣ ، ١٣٩١هـ.

١٥. الحزيمي ، سعود . المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية . **عالم الكتب** ، مج١٨ ، ع٤ ، ١٤١٨هـ / ١٩٩٧م .

١٦. الحســن , ربحــي . القــائد الإداري والتخطــيط .**المجلــة العربية للإدارة** , عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية , ع ٤ ، ١٩٨١م .

١٧. الحســيني ، عائشــة أحمـد . **إعــداد وتنمــية القــيادات الإداريـة النسـائية فـي قطـاع التعليم العالي بالمملكة العربـية السعودية** . جدة: دار البيان العربي، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٨ م.

١٨. الحسـيني , عائشـة أحمـد . التخطـيط للاحتـياجات مـن الكفـاءات الإداريـة الإداريـة النسـائية فـي المملكـة العربـية السـعودية . الـرياض : معهـد الإدارة العامـة، **مجلة مكتبة الإدارة** ، ع٣٩ ، ١٤٠٤هـ .

١٩. حلوانـي , ابتسـام . **عمـل المـرأة السعودية ومشكلات على طريق العطاء** . جدة : عكاظ للطباعة والنشر , ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٧ م .

٢٠. الحلـو , مـاجد راغـب . **علـم الإدارة العامة** . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة, (د . ت) .

٢١. حمـود , حسـن . **مشـكلات المـرأة العربية في التعليم والعمل** . تونس : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم , (د . ت) .

٢٢. الخطيـب, أحمـد شـفيق . **معجـم المصـطلحات الإداريـة**. بيروت: مكتبة لبنان, ١٩٨٧م .

٢٣. خـياط ، نسـرين جمـيل . **خصـائص مجـتمع القـيادات النسـائية العاملـة فـي القطاع العام : دراسة ميدانية علـى مديـنة جدة** (رسالة ماجستير) . جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ،١٤١٥هـ / ١٩٩٥م .

٢٤. داسـجوبتا , كالبانا . المرأة مديرة للمكتبة : خطوات تطويرية فـي الهـند . **مجلـة الاتحـاد الدولـي لجمعـيات المكتـبات ومؤسسـاتها** . س٢٤، ع،١٩٩٨ ، مج٤ .

٢٥. الدخـيل ، وفيقة عبد المحسن . **عمل المرأة السعودية : دراسة لتطور وضعها الوظيفي في القطاع الحكومي فـي المملكـة العربية السعودية** . الرياض : مكتبة الملك عبد العزيز العامة ، ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م .

٢٦. درويـــش , إبراهـــيم . **الإدارة العامـــة فـــي الـــنظرية والممارسة** . القاهرة : دار النهضة العربية , ١٩٨٣ م .

٢٧. درويـش , عـبد الكريم . **أصول الإدارة العامة** . عبد الكريم درويـش؛ لـيلى تكـلا . القاهـرة : المكتـبة الإنجلـو مصـرية , ١٩٨٠ م .

٢٨. **دلـيل التعلـيم العالي في المملكة العربية السعودية** . المملكة العربية السعودية : وزارة التعليم العالي ، ١٤١٦هـ .

٢٩. ديــاب , حــامد الشــافعي . **إدارة المكتــبات الجامعــية** : أســســها الــنظرية وتطبــيقاتها العملــية . القاهــرة : دار غريــب للطباعة والنشر والتوزيــع,(د . ت).

٣٠. ديمــوك , مارشـــال . **الإدارة العامــة** . مارشـــال ديمــوك ؛ جلاديــز ديمــوك ؛ لويــس كــنج ؛ تــرجمة إبراهــيم الــبرلس ؛ مــراجعة وتقديـم محمـد رمـزي . القاهـرة مؤسـســة الحلبـي وشركاه للنشر والتوزيع , (د . ت) .

٣١. الديـوان العـام للخدمـة المدنـية . **دراســة عــن الوظــائف التــي توجـد حاجـة ملحـة لشغلها والتي يمكن للمرأة المشـــاركة بـــالعمل فـــيها دون الإضـــرار بـــالخلق الإسلامي والعادات العربية** . ١٤٠٠هـ .

٣٢. رحـال ، أسـعد أديب . **إدارة شئون الموظفين** . الرياض : مطابع جامعة الملك سعود,١٩٨٤م .

٣٣. رشـيد، أحمـد. **نظـرية الإدارة العامـة**. القاهـرة : دار النهضة العربية, ١٩٨١ م .

٣٤. السالم , سالم محمد . **تحديد الاحتياجات في التخطيط للــبرامج التدريبــية، مــع إشــارة خاصــة إلــى بــرامج المكتـبات والمعلومات** . دراسات عربية في المكتبات وعلم

المعلومات . (كتاب دوري محكم) , مج٤ , ع٢. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر , مايو – ١٩٩٠ م .

٣٥. السلمي , علي . **الإدارة العامة** . ط٣ . القاهرة:مكتبة غريب, (د . ت)

٣٦. السواط ، طلق وآخران . **الإدارة العامة : المفاهيم ، الوظائف ، الأنشطة**. طلق عوض السواط ؛ طلعت عبد الوهاب سندي ؛ طلال مسلط الشريف . جدة : دار النوابغ ، ١٤١٦هـ .

٣٧. السلوم , يوسف إبراهيم . **دور المرأة السعودية في التنمية** . الرياض : معهد الإدارة العامة , (د . ت) .

٣٨. الشال ، نبيلة عباس . **المرأة والقيادة الإدارية** . بحث مقدم إلى المؤتمر الأول عن دور المرأة في الثورة الإدارية . القاهرة : الجامعة الأمريكية (٢١-٢٣ مايو ١٩٧٧م) .

٣٩. الشامي ، وحسب الله . **المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات**. أحمد محمد الشامي ؛ سيد حسب الله . الرياض : دار المريخ للنشر , ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م .

٤٠. شاهين , شريف كامل . **نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات: المفاهيم والتطبيقات** . الرياض : دار المريخ , ١٩٩٤م .

٤١. الشهراني , مريم . **مدى إسهام المرأة السعودية العاملة في الوظائف المتاحة وإمكانية زيادة الفرص الوظيفية المناسبة لها في القطاعين العام والخاص** . جامعة أم القرى : كلية التربية , ١٤١٧هـ .

٤٢. الشيباني , عمر محمد . **علم النفس الإداري** . طرابلس : الدار العربية للكتاب, ١٩٨٨م .

٤٣. الصاوي , علي . **مصطلحات وقراءات بالإنجليزية في الإدارة** . القاهرة : مكتبة نهضة الشرق , ١٩٩٤م .

٤٤. الصباح , سعاد . **المرأة العاملة في الخليج** , بحث مقدم إلى المؤتمر الإقليمي الثالث في الخليج والجزيرة العربية المنعقد في أبو ظبي . أبو ظبي : ١٩٨٤م .

٤٥. صديق , أنور عبد الخال . نظام الأساس الصفري Z . B . B اتجاه حديث لإعداد الموازنة العامة . **مجلة الاقتصاد والإدارة** . جدة : جامعة الملك عبد العزيز, ع١٠ , ١٩٨٠م .

٤٦. ضرار , قاسم . **إدارة شؤون الموظفين بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة , ١٩٨٦ م .

٤٧. عاشور , أحمد صقر . **الإدارة العامة : مدخل بيئي مقارن** . بيروت : دار النهضة العربية , ١٩٧٩م .

٤٨. عبد الرزاق , محمد نور . **مبادئ علم الإدارة** . جدة: دار العلم للطباعة والنشر (د . ت).

٤٩. عبد الفتاح , كاميليا . **دور المرأة العربية في الإدارة : دراسة متكاملة عن دور المرأة العربية في الإدارة** . كاميليا عبد الفتاح ؛ محاسن عبد الفتاح . القاهرة : جامعة الدول العربية , المنظمة العربية للعلوم الإدارية (د.ت).

٥٠. عبد الفتاح , كاميليا . **في سيكولوجية المرأة العاملة** . القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة , ١٩٧٢ م .

٥١. عبد الهادي , أحمد إبراهيم . **دافعية المرأة للنمو والتقدم الوظيفي مقارنة بالرجل** . القاهرة : مكتبة الجامعة , ١٩٩١م .

٥٢. عــبد الهــادي , أحمــد إبراهــيم . **الســلوك الوظيفــي : دراســة فــي التحلــيل الســلوكي للــرجل والمــرأة في العمل والإدارة** . القاهرة : مكتبة الجامعة , ١٩٨٤م .

٥٣. عبد الوهاب , علي محمد . **مقدمة في الإدارة** . الرياض : معهد الإدارة العامة , ١٩٨٢ م .

٥٤. عــبده , علــي عــبد المجــيد . **الأصــول العلمــية لــلإدارة والتنظيم** . ط٣ . القاهرة: مطبعة التقدم , ١٩٦٣ م .

٥٥. العســاف , صالح حمد . **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية** . الرياض: مكتبة العبيكان , ١٤١٦هـ / ١٩٩٥م .

٥٦. عســاف , محمــود . **أصول الإدارة** . القاهرة : مكتبة لطفي للآلات الكاتبة, ١٩٧٦م .

٥٧. عصـفور, محمد شاكر . **أصول التنظيم والأساليب** . جدة: دار الشروق, ١٩٨٣ م .

٥٨. عصـفور , محمـد شـاكر . **أصول الموازنة العامة** . الرياض: مكتبة الصفحات الذهبية , ١٤١٨هـ / ١٩٨٨م .

٥٩. العــلاق , بشــير عــباس . **معجــم مصــطلحات العلــوم الإداريــة الموحــدة** . بــيروت : الــدار العربــية للمطــبوعات , ١٩٨٣م .

٦٠. علاقـي , مدنـي عـبد القـادر . **الإدارة : دراســة تحليلــية للوظـائف والقرارات الإدارية**. جدة : تهامة للنشـر , ١٩٨١ م .

٦١. العلـي , محمـد مهنا . **الوجيز في الإدارة العامة** . جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع , ١٩٨٤م .

٦٢. العيســى , خـالد عـبد الرحمـن . **إمكانـية تطبيق أسلوب العمـل عـن بعـد للمسـاهمة في إيجاد فرص وظيفية**

للمرأة السعودية العاملة . جامعة الملك سعود : كلية العلوم الإدارية , ١٤١٩هـ / ١٩٩٨م .

٦٣. غوشة , زكي راتب . **قاموس الإدارة العامة** . ط١. (د . م , د . ن) , ١٩٧٥ م .

٦٤. فرهود , محمد سعيد . **علم المالية العامة مع دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة , ١٤٠٣ هـ .

٦٥. فرهود , محمد سعيد . **مبادئ المالية العامة** . حلب : مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية , ١٩٨٢ م .

٦٦. القباني , بكر . **الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية : دراسة نظرية تطبيقية** . الرياض : معهد الإدارة العامة , ١٩٨٢ م .

٦٧. القبلان, محمد يوسف . **أفكار إدارية** . الرياض: مطابع أطلس للأوفست , ١٤١٣ هـ .

٦٨. قنديلجي , عامر ، وآخرون . **المكتبات الجامعية** . عامر إبراهيم قنديلجي ؛ عبدالجبار عبد الرحمن حسين ؛ نزار محمد علي قاسم . بغداد: جامعة بغداد, ١٩٨٥م.

٦٩. كنعان , البنا . **المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية : دراسة نظرية وتطبيقية**. نواف كنعان ؛ محمود البنا, الرياض: مطابع الفرزدق التجارية, ١٤٠٤هـ.

٧٠. كنعان , نواف . **القيادة الإدارية** . الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر , ١٩٩٢م .

٧١. لانكستر ، ويلفرد . **خدمات المكتبات والمعلومات قياسها وتقييمها** . ويلفرد لانكستر ؛ شارون بيكر ؛ ترجمة حسني الشيمي ؛ جمال الدين الفرماوي . الرياض : مكتبة الملك عبد العزيز العامة , ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م .

٧٢. مـرار , فيصـل فخـري . **العلاقـة بيـن التخطيط والموازنة العامة** . عمان : مطابع دار الشعب , ١٩٧٧م .

٧٣. المغربـي, كامل محمد . **الإدارة : مبادئ ، مفاهيم , وظائف** . الرياض : (د . ن), ١٩٨٨م .

٧٤. المفتـي , إنعام . المرأة والإدارة في التنمية . **الإدارة والتنمية** , ع١٠, سبمتبر,١٩٩٠م .

٧٥. الـنمر ، سـعود محمد, وآخرون . **الإدارة العامة : الأسس والوظائف** . سعود محمد النمر ؛ هاني يوسف خاشقجي ؛ محمـد فتحـي محمـود ؛ محمـد سـيد حمـزاوي . الـرياض : مطابع الفرزدق , ١٤١٧هـ / ١٩٩٧م .

٧٦. الـنمر, سـعود محمـد . **المـرأة السـعودية العاملة** . الرياض: جامعة الملك سعود, ١٤٠٨ هـ .

٧٧. الهـادي , محمـد . **الإدارة العلمـية للمكتـبات ومراكـز التوثيق والمعلومات** . الرياض : دار المريخ , ١٩٨٢ م .

٧٨. هاشـم , زكـي محمـود . **الاتجاهـات الحديـثة فـي إدارة الأفـراد والعلاقـات الإنسـانية** . القاهـرة : مكتـبة عيـن شمس , ١٩٧٦ م .

٧٩. الهـواري , سـيد محمـود . **الإدارة الأصـول والأسـس العلمية** . ط٣ . القاهرة : المؤلف, ١٩٦٦ م .

٨٠. همشـري , وعلـيان . **المـرجع فـي علـم المكتـبات والمعلومـات** . عمـر أحمـد الهمشـري ؛ ربحـي مصـطفى عليان . عمان : دار الشروق , ١٩٩٧م .

٨١. الهـواري , سـيد محمـود . **الإدارة** . القاهـرة : مكتـبة عيـن شمس ,١٩٧٠م.

٨٢. الهــواري , ســيد محمــود . **الإدارة : الأصــول والأســس العلمية** . ط٣ . القاهرة : المؤلف , ١٩٦٦م .

٨٣. ياغــي , محمـد عـبد الفـتاح . **اتخاذ القرارات التنظيمية** . الرياض : مطابع الفرزدق التجارية , ١٩٨٩م .

٨٤. ياغي , محمد عبد الفتاح . **مبادئ الإدارة العامة** . الرياض : مطابع الفرزدق التجارية, ١٩٨٣م .

المراجـــــع الأجنبية :

١. Bechtel , Joan ." Leadership Lessons Learned From Managing and Being Managed ". **The Journal of Academic** Librariaship . vol . ٨ , No . b, ١٩٩٣) p . ٣٥٢ – ٣٥٧ .

٢. Brown, Nancy Madone, Jerry. The Buses and Vscs of Power in University **Library Administration and Managemen** . vol ٢, No. ٣ (June ١٩٨٨) . p . ١٤١ – ١٤٤.

٣. Dasgupta, Kalpana. Women as Managers of Libraries: Developmental Process in India. **IFLA Journal**, vol. , ٢٤ZH , No , ٤ (١٩٩٨) . P ٢٤٥ – ٢٤٩ .

٤. Downs Robert B. Delzell , R . F. **Professional Duties in University Libraries** . In The Case For Faculty Status For Academic Libraries – Chicage: ALA, ١٩٧٠ .

٥. Dumont , Rosemary R .The Introduction. **Library Trends** . vol . ٣٤ , No . ٢ (Fall ١٩٨٥) . P . Ib ٣ – Ibv .

٦. Fisher , William , The Question of Gender in Library management. **Library Administration and Management** , vol. ١١ , No . ٤ (Fall ١٩٩٧) , pp . ٢٣١ – ٢٣٦.

٧. Fraser , Veronica . Equal Oppor tunities in The Library Profession . **Library Career Development**. vol . I , No. ٢ (١٩٩٣) ١٥ – ١٦

٨. Gardner, John Leadership, **Library Administration and Management .** vol. . ٣, No (Winter ١٩٨٩) . p . ١٠ – ١١ .

٩. Golian, Linda M. **Thinking Style Differences among Academic Librarians**. EDD degree . Florida Atlantic University , ١٩٩٨ .

١٠. Hollzmiller , Pamela Anne : **Career Development for Community College Women Administrators** , ph.D.١٩٨٣. The University .

١١. Cravey, Pamela, Occupational Role Identity of Women Academic Libraries. **College and Resarch Libraries** . vol. ٥٢ , No. ٢ (march ١٩٩١) . p . ١٥٠ – ١٦٤.

١٢. Irvine , Betty Jo . Differnces Bysex: Academic Library Administrators . **Library Trends** . Vol . ٣٤ , No. ٢ (Fall ١٩٨٥) . p . ٢٣٥ – ٢٥٧ .

١٣. Ivy , Barbara A . Identity , Power , and Hiring in a Feminized Profession . **library Trends** . vol . ٣٤ , No . ٢ . (Fall ١٩٨٥) . p . ٢٩١ – ٣٠٨.

١٤. Little , Lois Francec . **Innovation and Change as Strategies in Library Management : With Special Reference to New Sown Wales Tafe Library Services from ١٩٨٥ To ١٩٨٩ (Australia)** . Ph . D . University of New South Wales , ١٩٩٤ .

١٥. Louw, Anna. Women in Managerial Positions in The library and Information Services of South Africa . **S . Afr. J . Libr** . Inf. Sci . vol . ٥٧, No. ٣ (١٩٨٩) : ٣٠٥ – ٣٠٩ .

١٦. Lubans , JR , Johan . The Library Manager . Library **Adminion and Managementstrat**. vol . ١ , No. ١(January ١٩٨٧) . p . B – ٧ .

١٧. Moram , Barbara B . Gender Differences in Leadership. **Library Trends** . vol . ٤٠ , No . ٣ (winter ١٩٩٢) . p . ٤٧٥ , ٤٩١ .

١٨. Narayana , G . J . **Library and Information Management**. New Delhi : Prentice – Hall of India Private Limited , ١٩٩١ .

١٩. Osuala , Kate Ogechi . **The Managerial Roles of Academic Library Directors in Nigeria : Applying The Mintzberg Model** . ph . D . Texas Woman s University , ١٩٩٢ .

٢٠. Phenix, Katharine. Sex as a Vanable : A Bibliography ofWomen in Libraries ١٩٧٥ – ١٩٨٥ . **Library Trends** . vol . ٣٤ , No . ٢ (Fall ١٩٨٥). p . ١٦٩ – ١٨٣ .

٢١. Putnam, Kerine. **Gender and Salary Difrerantials For Administratine and Professional Staff in Metro politan Chicago Spatial libraries Areport Ruhli Shed in ١٩٩٢**, Illinois, ٣٧p. (ERIC No . ED ٣٤٦٨٨٣) .

٢٢. Swisher . Robert ; Dumont ; Rosemary ; Boyer , Calvin . The Motivation to Manage : A Study of Academic Librarians and Library Science Students . **Library Trends** . vol . ٣٤ , No ٢ (Fall ١٩٨٥) . p . ٢١٩ – ٢٣٤ .

٢٣. Whittaker, Les Iey . Women Managers – The Way forward. **Library Career Development**. vol . ١, No . ٢ (١٩٩٣) : ١٢–١٤ .